



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Pratiques managériales RSE au regard du BNQ 21000 :  
Trois mines canadiennes au Burkina Faso

par

Corrine Koho

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle  
du doctorat en administration (DBA)  
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke  
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Mai 2020

© Corrine Koho, 2020

UNIVERSITÉ DE QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À L'UNIVERSITÉ  
DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
(DBA) OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À  
TROIS-RIVIÈRES ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
CORRINE KOHO

PRATIQUES MANAGÉRIALES RSE AU REGARD DU BNQ 21000 :  
TROIS MINES CANADIENNES AU BURKINA FASO

MAI 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Pratiques managériales RSE au regard du BNQ 21000 :  
Trois mines canadiennes au Burkina Faso

Corrine Koho

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Lionel Bahl	Président du jury
Jean Cadieux	Codirecteur de recherche
Jean François Guertin	Codirecteur de recherche
David Crête	Représentant de l'UQTR
Suzanne Durand	Examinatrice externe

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Pratiques managériales RSE au regard du BNQ 21000 :  
Trois mines canadiennes au Burkina Faso

Corrine Koho

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Lionel Bahl

Président du jury

Jean Cadieux

Codirecteur de recherche

Jean François Guertin

Codirecteur de recherche

David Crête

Représentant de l'UQTR

Suzanne Durand

Examinatrice externe

## **SOMMAIRE**

La présente thèse étudie l'évolution des pratiques managériales en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Traitée sous l'angle des études de cas, la recherche porte sur trois (3) minières aurifères, d'origine canadienne, évoluant au Burkina Faso, en Afrique de l'Ouest.

Les travaux, qui sont effectués sous la loupe de la norme BNQ 21000, ont pour objectifs de comprendre en profondeur ce phénomène empirique, d'actualité, d'en identifier les déterminants et les facteurs de réussite, et de souligner les enjeux entourant la transposition de l'outil de base. L'objectif managérial vise à proposer un cadre adéquat à la démarche.

D'emblé, les recherches documentaires sur le sujet d'étude ont mis en lumière les dimensions utiles à la compréhension du concept, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), son évolution, ses principales théories, et quelques outils que la littérature propose pour sa gestion dans les pratiques managériales des entreprises. La revue littéraire élaborée se termine par un cadre conceptuel, dans lequel est suggérée une démarche dynamique, où chaque théorie sollicitée semble avoir sa place et son sens dans la quête de la maturité de gestion dans le domaine. Une logique processuelle qui devrait trouver des éléments de réponse dans les résultats de la recherche.

De fait, la stratégie empruntée dans le projet est de nature qualitative, précisément selon la logique des études de cas multiples. Le paradigme de recherche s'inscrit dans le constructivisme. Quant aux données, elles sont récoltées sur une période d'environ deux ans, à l'aide de l'observation sur le terrain, la documentation des entreprises étudiées et du cadre institutionnel, des travaux empiriques réalisés en plusieurs étapes, et des entrevues individuelles semi-dirigées.

Trois niveaux d'analyses sont observés, à savoir la détermination des maturités de gestion des cas étudiés, l'évaluation des degrés d'intégration dans leurs pratiques

managériales en RSE et l'identification des enjeux conditionnant l'adaptation de la norme à la base de l'étude, la norme BNQ 21000.

## **RÉSUMÉ**

Étude de l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale (RSE) à la lumière de la norme BNQ 21000 : trois cas miniers canadiens au Burkina Faso

La présente recherche s'intéresse à la compréhension de l'évolution des pratiques managériales en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. L'originalité réside dans le fait qu'elle propose, à partir de la norme BNQ 21000, un outil intégrateur et processuel en la matière.

Sur la base des études de trois (3) cas miniers canadiens au Burkina Faso, cette recherche, de nature principalement qualitative, se donne l'ambition de contribuer aux besoins de connaissances relatives aux pratiques managériales en RSE. Les résultats offrent des éléments de réponse aux questionnements de départ quant à l'évolution des pratiques managériales dans les réalités de ces entreprises, quoique quasi-homogènes. La recherche met également en lumière les principaux enjeux à prendre en compte dans la démarche RSE dans le contexte de ces cas.

Mots clés (5) : pratiques managériales en RSE, maturité de gestion, transversalité ou degrés d'intégration, enjeux, norme BNQ 21000.



## **ABSTRACT**

A Study of the evolution of managerial practices in Corporate Social Responsibility (CSR) in the light of the BNQ 21000 Standard: The case of three Canadian mines in Burkina Faso

This research focuses on understanding the evolution of managerial practices in CSR according to the maturity of business management. The originality is in the fact that it proposes, starting from the BNQ 21000 standard, an integrative and processual tool in the matter.

Based on studies of three (3) Canadian mining cases in Burkina Faso, this research, which is mainly qualitative, aims to contribute to knowledge needs concerning Corporate Social Responsibility (CSR). The results offer elements of answers to questions about the evolution of managerial practices in the realities of these companies. The research also highlights the main issues to be considered in their context.

Keywords (5): managerial practices in CSR, maturity of management, degrees of integration, issues, BNQ 21000 Standard.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS .....</b>	<b>14</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>20</b>
<b>PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>25</b>
<b>1. CONTEXTE DE RECHERCHE .....</b>	<b>25</b>
1.1 Secteur minier Burkinabé.....	25
1.2 Structure et fonctionnement du secteur minier burkinabé .....	26
1.3 Caractéristiques du secteur minier burkinabé .....	28
1.4 Stratégie canadienne en RSE : modèle d'affaires .....	30
<b>2. PREMIER CAS ÉTUDIÉ : ROXGOLD SANU SA .....</b>	<b>32</b>
2.1 Profil du cas .....	32
2.2 Politique en responsabilité de Roxgold Sanu SA.....	33
2.3 Description des travaux terrain réalisés .....	35
<b>3. RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>37</b>
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>41</b>
<b>1. APPROCHES DÉFINITIONNELLES DES CONCEPTS CLÉS .....</b>	<b>41</b>
1.1 Fondements historiques, dimensions et définition de la RSE.....	41
1.1.1 Fondements historiques de la RSE .....	41
1.1.2 Dimensions de la RSE .....	49
1.1.3 Définition du concept de RSE.....	53
1.2 Autres concepts clés : pratiques managériales et maturité de gestion .....	55
<b>2. THÉORIES FONDATRICES.....</b>	<b>57</b>
2.1 Théorie des conventions.....	58
2.2 Théorie institutionnelle .....	66

2.3	Théorie néo-institutionnelle .....	71
2.4	Théorie des parties prenantes .....	72
2.5	Théorie de la légitimité .....	78
2.6	Logique théorique : théorie des conventions comme trame de fond .....	81
<b>3.</b>	<b>OUTILS MANAGÉRIAUX EN RSE.....</b>	<b>84</b>
3.1	Norme ISO 26000 .....	85
3.2	Global Reporting Initiative (GRI – 4).....	88
3.3	Triple Bottom Line (TBL) .....	90
3.4	L’initiative VDMD.....	92
3.5	Norme BNQ 21000 .....	95
3.6	Comparatif des outils managériaux de la RSE.....	100
<b>4.</b>	<b>CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>108</b>
	<b>TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE .....</b>	<b>115</b>
<b>1.</b>	<b>CADRE OPÉRATOIRE DE L’ÉTUDE .....</b>	<b>115</b>
1.1	Question(s) de recherche.....	115
1.2	Objectifs de recherche.....	117
1.3	Fondements ontologiques et épistémologiques.....	117
1.3.1	Approche de recherche.....	117
1.3.2	Paradigme de recherche .....	118
1.3.3	Postulat ontologique.....	118
1.3.4	Fondement épistémologique .....	119
1.4	Démarche méthodologique .....	119
1.4.1	Stratégie de recherche .....	119
1.4.2	Mode d'investigation de la recherche : les études de cas .....	120
1.4.3	Définition du cas de la recherche.....	121
1.4.4	Stratégie d’échantillonnage de la recherche.....	121
1.4.5	Outils de collecte de données de la recherche.....	123
1.4.6	Type d'analyse utilisé .....	131
1.4.7	Qualité des résultats de la recherche .....	134
1.4.8	Considérations éthiques de la recherche .....	135
1.5	Résumé du cadre opératoire.....	137
<b>2.</b>	<b>DEVIS D’ANALYSE .....</b>	<b>139</b>

2.1	Brève présentation des cas .....	139
2.2	Participants de la recherche.....	143
2.2.1	Sélection des participants.....	143
2.2.2	Description des participants .....	147
2.3	Étape terrain .....	150
2.4	Corpus de données .....	153
2.5	Méthodes et techniques d'analyse.....	156
<b>QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS.....</b>		<b>163</b>
<b>1.</b>	<b>RÉSULTATS DES ANALYSES TRANSVERSALES .....</b>	<b>163</b>
1.1	Maturités de gestion .....	163
1.1.1	Maturités globales de gestion.....	164
1.1.2	Maturités dimensionnelles de gestion : taille des anneaux .....	176
1.2	Degrés d'intégration.....	178
1.3	Enjeux RSE supplémentaires .....	182
<b>2.</b>	<b>CONSTRUCTION DE SENS : SYNTHÈSE D'ANALYSE .....</b>	<b>194</b>
2.1	Réponses aux (4) propositions de recherche.....	194
2.2	Confirmation du cadre de recherche .....	204
<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION .....</b>		<b>208</b>
<b>1.</b>	<b>CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>208</b>
1.1	Contributions théoriques de la recherche .....	208
1.1.1	Compréhension d'un phénomène contemporain.....	208
1.1.2	Déterminants de la démarche RSE.....	211
1.1.3	Facteurs de réussite de la démarche RSE.....	213
1.2	Contributions managériales de la recherche .....	214
1.3	Contributions méthodologiques de la recherche .....	218
<b>2.</b>	<b>LIMITES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>221</b>
2.1	Limites relatives aux choix théoriques.....	221
2.2	Limites relatives à la démarche de recherche .....	224
2.2.1	Limites liées à la stratégie de recherche.....	224
2.2.2	Limites liées à la taille de l'échantillon .....	225
2.2.3	Limites liées aux antécédents des chercheurs .....	226
2.3	Limites relatives à la généralisation des résultats .....	227

<b>3. FUTURES RECHERCHES .....</b>	<b>227</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>230</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>233</b>
<b>Annexe A - Évolution de la production d'or au Burkina Faso (BF) et Production industrielle minière aurifère (fine) par société de l'année 2017 .....</b>	<b>251</b>
<b>Annexe B - Principales lois et les décrets du Code minier Burkinabé .....</b>	<b>253</b>
<b>Annexe C - Situation géographique des cas étudiés.....</b>	<b>255</b>
<b>Annexe D - Maturités de gestion responsable des trois (3) cas étudiés .....</b>	<b>257</b>
<b>Annexe E - Principes de la Loi sur le développement durable québécoise (LDD) et Thèmes, protocoles et indicateurs de la VDMD .....</b>	<b>260</b>
<b>Annexe F - Les mondes de Boltanski et Thévenot (1987).....</b>	<b>263</b>
<b>Annexe G - Documents d'entrevues : Guides d'entrevues individuelles semi- dirigées - Certificat d'éthique et Consentement libre et éclairé.....</b>	<b>265</b>
<b>Annexe H - Exemple de grille évaluative - Norme BNQ 21000.....</b>	<b>277</b>
<b>Annexe I - Exemple de tableau récapitulatif - Norme BNQ 21000 .....</b>	<b>279</b>
<b>Annexe J - Description des participants de la recherche.....</b>	<b>281</b>
<b>Annexe K - Scores d'intégration dans les pratiques de gestion des cas - Tableaux récapitulatifs (norme BNQ 21000).....</b>	<b>284</b>
<b>Annexe L - Analyse des entrevues individuelles semi-dirigées sur le logiciel QSR NVivo .....</b>	<b>288</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>290</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Comparatif des outils managériaux en RSE.....	101
Tableau 2	Présence terrain et temps de collecte de données.....	129
Tableau 3	Traitement des données récoltées.....	133
Tableau 4	Critères de qualité de Miles et Huberman (2003).....	134
Tableau 5	Arborescence des principales unités de sens.....	137
Tableau 6	Profils des trois (3) cas étudiés.....	143
Tableau 7	Participants de la recherche.....	147
Tableau 8	Étapes terrain.....	153
Tableau 9	Corpus de données.....	155
Tableau 10	Discours suivant la maturité de gestion.....	175
Tableau 11	Maturités dimensionnelles des (3) cas étudiés.....	176
Tableau 12	Enjeux en sus dans les trois (3) cas étudiés.....	192
Tableau 13	Synthèse des analyses des trois (3) cas étudiés.....	195
Tableau 14	Synthèse des compromis dans les trois (3) cas étudiés.....	200
Tableau 15	Engagement responsable constaté dans les trois (3) cas.....	203
Tableau 16	Déterminants (stimuli) RSE.....	211
Tableau 17	Attitudes de gestion en RSE - Mines.....	214
Tableau 18	Attitudes de gestion en RSE - Pouvoirs publics.....	216

## LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS

Figure 1	Pyramide de responsabilité sociale des entreprises (RSE).....	50
Figure 2	Développement durable (DD) .....	51
Figure 3	Proposition de modélisation du processus d'intégration du Développement durable (DD) dans l'entreprise.....	64
Figure 4	Une représentation des modèles d'intention .....	73
Figure 5	Sept questions centrales de la norme ISO 26000 .....	87
Figure 6	Triple Bottom Line (TBL) .....	91
Figure 7	Niveaux de vérification de la VDMD .....	94
Figure 8	Méthode BNQ 21000 .....	96
Figure 9	Modèle conceptuel à la base de la grille d'autoévaluation (norme BNQ 21000).....	98
Figure 10	Cadre conceptuel processuel de recherche.....	109
Figure 11	Technique d'encodage des entrevues individuelles semi-dirigées .....	159
Figure 12	Maturités globales des trois (3) cas étudiés .....	164
Figure 13	Discours du Cas 1 .....	167
Figure 14	Discours du Cas 2 .....	170
Figure 15	Discours du Cas 3 .....	174
Figure 16	Degrés d'intégration des trois (3) cas étudiés .....	181
Figure 17	Cadre processuel confirmé.....	204

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne de développement international
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMC	Association minière du Canada
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BNAF	Brigade Nationale Anti-fraude
BNQ	Bureau de Normalisation du Québec
BUMIGEB	Bureau des Mines et de la Géologie du Burkina
BUNEE	Bureau National des Évaluations Environnementales
BUVOGMI	Bureau Voltaïque de la Géologie et des Mines
BRGM	Bureau des Recherches Géologiques et Minières
BSC	Tableau de bord classique
BS OSHAS	<i>British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
CEA	Commission Économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CMB	Chambre des Mines du Burkina
CPAECI	Comité des affaires étrangères et du commerce international
CRHiM	Conseil des ressources humaines de l'industrie minière
CSR	<i>Corporate social responsibility</i>
CVD	Comités Villageois de Développement
DGCAV	Direction Générale de l'Aménagement et du Cadre de Vie
DGM	Direction Générale des Mines
DGMG	Direction Générale des Mines et de la Géologie
DGMGC	Direction Générale des Mines, de la Géologie, des Carrières
DGCN	Direction Générale de la Conservation de la Nature
EG	Économie des Grandeurs
EIE	Évaluation des impacts environnementaux
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine



FSV	Fournisseur de services de vérification
GCCI	Groupe consultative des communautés d'intérêts
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IAM Gold Essakane	Société Minière Canadienne
ICIRD	Institut Canadien International des Ressources et du Développement
ICM	Institut canadien des mines, de la métallurgie et du pétrole
IDE	Investisseurs Directs Étrangers
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IGAME	Inspection Générale des Activités Minières et Énergétiques
INSD	Institut National de la Statistique et la Démographie
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIE - BF	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives - Burkina Faso
LDD	Loi sur le Développement Durable
LNAE	Laboratoire National d'Analyse des Eaux
MAECD	Ministère des Affaires Étrangères, du Commerce et du Développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OREZONE Gold	Société Minière Canadienne
OSC	Organisation de la Société Civile
PIB	Produit Intérieur Brut
PSG	Plan Simple de Gestion
PNDS	Plan National de Développement Économique et Social
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement

PP	Parties Prenantes
PPP	Principe Pollueur Payeur
PSC	Principe Supérieur Commun
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
QRS	<i>Qualitative Research Software</i>
RCCRCE	Réseau canadien pour la reddition des comptes des entreprises
RH	Ressources Humaines
ROXGOLD	Société Minière Canadienne
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SST	Santé Sécurité au Travail
SAMAO	Semaine des Activités Minières de l’Afrique de l’Ouest
SEMAFO	Société d’Exploitation Minière en Afrique de l’Ouest
SFI	<i>Sustainable Forestry Initiative</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TERANGA Gold	Société Minière Canadienne
UdeS	Université de Sherbrooke
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africain
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
VDMD	Vers le développement minier durable
VOA Afrique	<i>Voice Of Africa</i>

## REMERCIEMENTS

Les remerciements formulés ne suivent pas un ordonnancement particulier.

La réalisation de cette thèse a été possible grâce aux concours de plusieurs. Pour qu'elle soit reconnue et ait sa valeur, elle a dû s'inscrire dans le cadre d'un programme qui l'encadre. Je remercie la faculté d'administration de l'Université Sherbrooke (UdeS), baptisée à présent École de gestion, pour les programmes de formation de qualité qu'elle propose, précisément le doctorat en administration (DBA). Alliant ainsi rigueur scientifique et pertinence managériale, ce programme donne lieu à des tentatives de rapprochements entre la théorie et les pratiques de gestion des entreprises. Une mission qui prend sens dans le monde d'aujourd'hui, caractérisé par une continuelle mutation.

Ma reconnaissance est adressée à mes directeurs, les professeurs Jean Cadieux, Ph. D. et Jean-François Guertin, Ph.D., qui ont cru au projet dès les tout débuts, et qui ont bien voulu m'accompagner et me guider dans ce processus sinueux et long, qu'est le doctorat. Leur encadrement, leur disponibilité et leur rigueur pour les lectures, les corrections et l'apprentissage ont été très fructueux dans tous les développements de la recherche.

Mes remerciements vont également à l'endroit de l'ensemble des membres du Jury : les professeurs Lionel Bahl, DBA, et David Crête, Ph.D., qui ont accepté de se joindre à l'aventure depuis l'examen de synthèse. Leur regard nouveau, la pertinence de leurs questions et de leurs commentaires ont contribué à enrichir la recherche. Merci à la professeure Suzanne Durand, DBA, examinatrice externe du projet, d'avoir bien voulu y prendre part. Toutes les corrections l'ont davantage bonifié.

Merci, de même, aux responsables des trois entreprises étudiées, à savoir Roxgold Sanu SA, Orezone Bomboré SA et Sémafo SA. Si le secteur minier fait partie des secteurs d'activités où les externalités semblent affecter la société, il est aussi un

secteur des plus difficiles à atteindre, notamment pour des recherches de l'ordre de la RSE. Malgré ces réalités, ces mines se sont rendues disponibles en temps précieux, en moyens autant humains que logistiques pour les recherches. *Le temps étant de l'argent*, surtout dans ce secteur qui demande de grands investissements, pour tout cela, je les remercie.

Toute ma gratitude, mon affection sont adressées à ma très chère maman, Françoise Ouédraogo, et mon grand frère chéri, Yves Koho, pour leur dévotion et leurs encouragements depuis toujours quant à l'acheminement de mes études. Puissent-t-ils jouir des fruits de leurs énormes sacrifices financiers et moraux.

Un remerciement spécial à mon époux, Cédric Ouédraogo, pour son grand soutien, sa patience, son calme, ses prières et ses encouragements. Merci à toute ma famille, ainsi qu'à mes ami(e)s que je ne pourrai nommer ici.

Je vous souhaite bien à tous du succès dans toutes vos entreprises.

Non sans émotion, une pensée à mon père, Paul Koho, qui nous a quittés en 2011.

Tout revenant au Très-Haut !

Sherbrooke, 21 Mai 2020.

## INTRODUCTION

Une recherche scientifique aux allures expérimentales. Tel se présente le projet doctoral traité ici. Dans une quête de sens pragmatique et original au moyen d'une démarche rigoureuse basée sur des réflexions et diverses approches méthodologiques, les travaux menés dans la présente étude s'intéressent à des néologismes tels que la durabilité et la RSE. Intimement liées aux valeurs de la société, ces questions semblent prendre inéluctablement une place prépondérante dans le monde des affaires contemporaines (Aggeri et Cartel, 2017).

En effet, les préoccupations d'antan des peuples tendent continuellement à laisser place à de nouvelles plus affirmées et tenaces (Turnel et Farber, 2012 ; Gendron et Girard, 2013). À contrario du passé, où il était question de trouver des solutions aux impératifs et aux besoins du quotidien, avec le phénomène de la mondialisation et du progrès scientifique, les populations paraissent de plus en plus tournées vers de meilleures et durables conditions de vie (Luzio et Lemke, 2013 ; Campbell et Laforce, 2016). Une dynamique qui, depuis les années 70, a conduit à l'émergence de plusieurs groupes de défense des sociétés, de la consommation et de l'environnement (Ackerman, 1997 ; Moroncini, 1998). Ce faisant, le siècle dernier qui a été l'époque de la grande industrialisation marquée par une recherche accrue de la production de masse et de la maximisation des profits, se voit remplacée par des affaires ou des entreprises qui se veulent soucieuses de leur environnement (Acquier et Aggeri, 2008). Conséquence, la RSE devient dès lors une question d'actualité (Aggeri et Cartel, 2017).

De fait, suite aux pressions des sociétés et des pouvoirs publics, le mot d'ordre dans les entreprises semble être l'intégration de nouveaux standards de qualité et de normes responsables dans leurs politiques (McGoldrick et Freestone, 2008). Si la démarche deviendra une opportunité de bâtir une meilleure image et même un avantage concurrentiel (Porter et Van der Linde, 1995; Porter et Kramer, 2011; Zadek, 2006), de par les ressources et des enjeux qu'elle suggère, assez vite, la démarche est plutôt perçue comme une contrainte (Frederick, 1994; Hibler,

Beamish et Chevalier, 1998). Et pour cause, la nouveauté et la complexité que revêt la question dans les pratiques des affaires, le manque d'outils managériaux à cet effet, les multiples intervenants à prendre en compte et les diverses disciplines concernées rendent ardue et risquée son intégration globale dans les activités des entreprises (Cadieux et Dion, 2012; DeJean et Gond, 2004).

En fait, la RSE est souvent présentée comme étant l'application des principes du DD dans les pratiques managériales de l'entreprise (Rémillard et Wolff, 2009). Même si les deux concepts diffèrent à bien des égards (voir chapitre 2), ils ont la même finalité, à savoir : contribuer à la création de nouvelles conditions de vie commune (Aggeri et Godard, 2006). À cet effet, le concept (RSE) suscite deux approches. La première, l'approche des économistes néolibéraux, soutient que la mission première des affaires est la rentabilité (Friedman, 1970, Girard, 2013). Ces dernières participent, de cette manière, à l'équilibre social et au bien-être collectif. L'approche est jugée plutôt réductrice. La deuxième est l'approche des parties prenantes (*stakeholder*) (Freeman, 1984, 2004). Plus pragmatique, elle recommande à l'entreprise une démarche de coopération avec les principaux intervenants de son environnement, qui ont des intérêts et des influences partagés de ses activités. L'approche apparaît réaliste étant donné la relativité contextuelle des concepts qu'elle suggère.

Toutefois, la dynamique (RSE) implique plusieurs considérations telles que : 1) l'attitude à adopter entre unanimité et difficultés de conceptualisation, donc de compréhension du concept par les praticiens (Campbell et Laforce, 2016; DeJean et Gond, 2004), 2) l'écart entre les discours publics et sa mise en œuvre réelle dans les réalités des entreprises (Cadieux et Dion, 2012, Aggeri et Godard, 2006), 3) le manque d'outils managériaux à cet effet (Cadieux et Dion, 2012).

Ces divers facteurs conduisent les entreprises à adopter une démarche d'essais successifs de l'intégration du concept dans leurs pratiques de gestion (Cadieux et Dion, 2012; Zadek, 2006). Selon les auteurs, cette dynamique progressive permet à plusieurs de développer des apprentissages et par effets d'acquis, de devenir

meilleures au point de créer de la valeur et une rentabilité absolue grâce à l'action collective. Une telle logique commande un processus de maturation dans la gestion des enjeux de la RSE. D'où l'intérêt de l'usage d'un modèle processuel tel que l'outil BNQ 21000 (Cadieux et Dion, 2012).

Cependant, si la littérature démontre ainsi que la démarche (RSE) est délicate, cette réalité semble ne faire exemption d'aucun secteur d'activité. Elle paraît plutôt avoir tout son sens dans les entreprises dont les externalités sont inéluctables et peuvent, de fait, être très néfastes. C'est le cas des entreprises de production minière aurifère (Campbell et Laforce, 2016). Comme l'ensemble des typologies d'affaires, l'industrie extractive est appelée à contribuer à la vie sociale (Campbell 2005). Cette dynamique implique pour les entreprises de ce secteur plusieurs réalités telles que : 1) la considération des investissements souvent très importants (Campbell et Laforce, 2016; Campbell, 2009); 2) la gestion des enjeux liés aux impacts environnementaux des activités (faune et flore) (Villeneuve, Riffon, Segers et Tremblay, 2017); 3) la recherche d'une licence ou d'une légitimité sociale (Prno, 2013; Prno et Slocombe, 2012, 2013).

En Afrique, où la majorité des entreprises extractives sont étrangères, plusieurs autres enjeux semblent importants à intégrer dans les pratiques de gestion de la RSE (Campbell, 2009; Campbell et Laforce, 2016; Harvey, 2014). En fait, le contexte des économies africaines connaît ces trente (30) dernières années une certaine libération (Campbell, 2012; Campbell et Laforce, 2016). Selon les auteurs, ces changements ont pour conséquence, une redéfinition profonde des cadres de responsabilités et du rôle des États. Si le contexte favorise, en effet, l'attrait des affaires dans ce secteur, il occasionne aussi le retrait de l'État de ses responsabilités relatives au développement des collectivités. Le transfert opérant, les entreprises se retrouvent un peu plus à devoir répondre aux besoins des communautés locales touchées par leurs activités. Paradoxalement, les États tendent à marginaliser les enjeux RSE des activités extractives comparativement aux profits qu'elles peuvent générer. Dans un tel contexte, afin de répondre aux besoins d'une démarche en RSE, la littérature soutient que plusieurs entreprises de

ce secteur alignent leurs pratiques managériales aux standards de leurs contextes d'origine (Goldberg, 2008).

De fait, considérant la démarche de progression liée à la gestion des changements de RSE décrite plus haut, une question demeure, à savoir comment les pratiques managériales en RSE évoluent-elles (progressent-elles) en fonction de la maturité de gestion des entreprises ?

La présente question de recherche suscite plusieurs objectifs pour le projet.

Le principal objectif théorique vise à comprendre comment les pratiques managériales en RSE évoluent en fonction de la maturité de gestion des entreprises, notamment dans le contexte minier aurifère. Le sous-objectif théorique, qui en découle, revient à identifier les déterminants et les facteurs de réussite d'une telle démarche.

L'objectif managérial, qui émane aussi de la question principale, est de proposer, sur la base de la norme BNQ 21000, un outil processuel de gestion de la RSE.

Quant à l'objectif méthodologique, il résulte également de la question de l'étude considérant la principale limite relative au champ d'application de l'outil utilisé dans le projet. De fait, cet objectif est de mettre en lumière les enjeux entourant l'adaptation de la norme BNQ 21000 au-delà des réalités québécoises, en l'occurrence au Burkina Faso.

Pour traiter ces intérêts, le sujet du projet commande d'emblée de s'intéresser à la littérature liée au concept clé, la RSE, aux différentes théories qu'elle mobilise et aux outils de gestion déjà développés pour son intégration dans les affaires. La justification du choix littéraire est décrite dans le premier chapitre.



Quant à la stratégie de recherche choisie, elle est la méthode des études de cas. Ce faisant, trois (03) mines aurifères canadiennes évoluant au Burkina Faso sont étudiées empiriquement.

En résumé, le corps de la présente thèse est structuré en cinq (5) chapitres.

Le premier présente la problématique managériale à travers une mise en contexte du secteur d'activité sur lequel porte la recherche, à savoir le secteur minier burkinabé, et la description des travaux effectués. Ces derniers, qui sont réalisés sur la base de la norme BNQ 21000 dans le premier cas d'étude Roxgold Sanu SA, ont conduit à la validation de la problématique de recherche dégagée de la littérature comme décrite plus haut.

Le second chapitre porte sur la revue de littérature élaborée pour la conduite de la recherche. Elle propose une évolution du concept de base étudié, la RSE, ses dimensions, une définition, celle des concepts clés mobilisés, les principales théories pertinentes à l'étude, et quelques outils managériaux existants dans le domaine. Le chapitre se termine par la proposition d'un cadre de recherche.

Le troisième chapitre expose les fondements épistémologiques et ontologiques, ainsi que la démarche méthodologique empruntée pour mener l'étude. Le chapitre décrit, dans sa dernière partie, les données récoltées lors des trois (03) études de cas empiriques et les méthodes de leurs traitements.

Le quatrième chapitre met en lumière les résultats des analyses effectuées.

Le cinquième chapitre offre, sur la base de la littérature et des analyses des résultats, une discussion globale de l'étude et les perspectives de recherches futures en guise d'épilogue. Le projet s'achève par une conclusion.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Le premier chapitre du projet expose les préalables qui permettent de définir la problématique managériale de la recherche. Le premier volet du chapitre décrit le contexte de l'étude, à savoir le secteur minier burkinabé, sa structure et son fonctionnement, ses principales caractéristiques. Le second volet présente le profil du premier cas étudié, Roxgold Sanu SA, sa politique en responsabilité sociale et les travaux de recherche qui y sont réalisés. Le chapitre se termine par un résumé de la problématique managériale.

#### **1. CONTEXTE DE RECHERCHE**

##### **1.1 Secteur minier Burkinabé**

Le Burkina Faso est un pays de l'Ouest africain. Son économie est basée principalement sur le secteur primaire, soit l'agriculture (près d'un tiers du PIB) et l'élevage, qui occupent environ 80% de la population (Banque mondiale, 2018). Le secteur secondaire, en dépit de l'activité artisanale de l'extraction de l'or (l'orpaillage), est en plein développement et paraît connaître un fort essor ces dernières années (Direction Générale des Mines et de la Géologie du Burkina, DGMG, 2015). En effet, si la production aurifère était de 12,15 tonnes (t) en 2012, elle a triplé en 2014 avec 36,6t pour atteindre plus de 45,8t en 2017 (voir annexe A). La même année, le secteur a rapporté au budget de l'état plus de 226 milliards de Francs CFA (monnaie des États Ouest Africains) ou 518 920 943.28 dollars canadiens (CAD), soit une hausse de 18,97% par rapport à l'année précédente (ITIE-BF, 2018-2020). Avec le Zinc, la contribution du secteur minier au Produit Intérieur Brut (PIB) au Burkina Faso a été de 8,3% en 2016 et est estimée à 10,2% en 2020. Une forte croissance qui propulse le pays au quatrième rang continental de producteur d'or après l'Afrique du Sud, le Ghana, le Mali, et avant la Tanzanie. Au regard de cette expansion, le Burkina a mis au point une politique de fonctionnement afin de mieux encadrer le secteur.

## **1.2 Structure et fonctionnement du secteur minier burkinabé**

Le gouvernement burkinabé s'est doté d'une politique minière définissant, d'une part, un cadre législatif qui régit le secteur, et d'autre part, une organisation institutionnelle qui l'accompagne.

Le cadre législatif minier burkinabé repose sur son code minier adopté en 1997 puis révisé en 2003 et en juin 2015. Ce code précise les principales lois et les décrets du secteur (voir annexe B) (DGMG, 2015). En termes de nouvelles dispositions, le code de 2015 apporte des précisions environnementales et sociales supplémentaires. Par exemple, le code impose aux entreprises minières de proposer, dès le début de leurs projets, des plans de réhabilitation des sites d'exploitation. Ces plans peuvent dorénavant être mis en œuvre tout au long du projet minier, c'est-à-dire de façon progressive et non pas uniquement à la fermeture. De plus, le code rend tout détenteur d'un permis d'exploitation responsable de tout dommage et accident survenu même après la fermeture du site. Enfin, et non des moindres, le nouveau code prévoit une cotisation pour le développement des localités touchées par les projets miniers. Cet apport n'a pas été bien accueilli par les entreprises. En effet, le nouveau code survient à un moment où les minières soutiennent intégrer déjà les considérations sociales dans leurs politiques, leurs pratiques et les projets sociaux qu'elles financent pour les communautés. Soucieuses que les nouvelles exigences du code n'affectent pas les budgets qu'elles allouent à cet effet et que la démarche ne les mette pas en porte-en-faux avec les populations, les entreprises représentées par leur chambre projettent multiplier les négociations avec le gouvernement (Entrevue avec un responsable exécutif de la Chambre des Mines du Burkina, CMB, 2017). Les pourparlers étaient toujours en cours après la période des investigations de la présente recherche.

Quant à l'organisation institutionnelle, le gouvernement burkinabé a mis en place plusieurs organes et services pour accompagner les activités des mines et ainsi contrôler la mise en application des lois et des règlements (DGMG, 2015). Les

principaux sont les ministères des Mines et de l'Énergie, du Travail et de la sécurité sociale, de la Santé, de l'Administration territoriale et la décentralisation, de la Sécurité, de l'Environnement et de l'Économie verte. Ce dernier ministère travaille avec des structures telles que la Direction Générale de l'Aménagement et du Cadre de Vie (DGAC), la Direction Générale de la Conservation de la Nature (DGCN) et le Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE). À noter que le BUNEE a une place de choix dans la présente étude d'autant plus qu'il représente le ministère dans ses charges de suivi, de contrôle et d'inspections sur les sites miniers. Il est accompagné du Laboratoire National d'Analyse des Eaux (LNAE) et de l'Autorité de la Radioprotection et de Sûreté Nucléaire.

Plusieurs autres services interviennent dans le secteur minier burkinabé. Il s'agit de l'Inspection Générale des Activités Minières et Énergétiques (IGAME), mandatée pour les recouvrements des droits et des redevances financières, et la Brigade Nationale Anti-fraude (BNAF) chargée de la répression de la fraude en matière de commercialisation de l'or. Dans le même sens, le Burkina Faso a choisi dès septembre 2007 d'adhérer aux principes de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE), dont les membres s'engagent à publier les revenus de leurs activités (DGMG, 2015).

Dans cet environnement réglementaire ainsi formé, les entreprises de leur côté se sont aussi organisées. La Chambre des Mines du Burkina (CMB) est une association créée en 2011. Reconnue par l'état burkinabé en tant que personne morale, elle réunit un collège d'une cinquantaine d'entreprises minières privées nationales et internationales. Sa mission est de représenter et de défendre les intérêts du secteur (CMB, revue annuelle, 2016). À travers ses activités, elle met à la disposition du public des statistiques et publie chaque année des revues sur leurs activités. Elle organise également des journées de portes ouvertes et des conférences pour promouvoir le secteur (ex. la Semaine des Activités Minières de l'Afrique de l'Ouest, SAMAO).

Après la présentation du secteur minier burkinabé dans son ensemble, il convient, à présent, de souligner ses principales caractéristiques.

### **1.3 Caractéristiques du secteur minier burkinabé**

Le secteur minier burkinabé porte trois principales caractéristiques.

La première est son potentiel qui apparaît s'affirmer ces dernières années et la recrudescence du nombre de minières qui s'y installent (ITIE-BF, 2018-2020; site Web Presses – *Économie du Faso*, 2017). En effet, si en 2014, le pays comptait sept (7) mines industrielles, cinq (5) autres se sont ajoutées depuis, et à la fin 2017, neuf (9) autres étaient en devenir. Quant aux permis, autorisations et titres miniers actifs, plus de huit cent soixante (860) ont été délivrés depuis 2011. À l'instar d'autres pays du continent comme le Mali voisin, la politique minière du Burkina est fort axée sur l'attraction des investisseurs étrangers (IDE) en vue de renflouer les finances de l'État pour ses projets de développement (Campbell et Laforce, 2016). Dans cette quête, les entreprises minières sont aussi invitées à s'intéresser au développement des communautés impactées par leurs projets, ce qui peut rendre ambiguë, voire furtif le rôle de l'État. Cette situation pourrait-elle être perçue comme une fuite de responsabilité de la part de l'État comme il en ressort du cas malien ? Dans l'affirmative, les populations, qui sont dans l'attente d'une amélioration de leurs conditions de vie, semblent de plus en plus porter leur regard sur les sociétés minières. En conséquence, beaucoup de ces dernières décident de s'y investir, soit pour se conformer aux autres (logique conventionnelle) et aux normes du pays (contextes institutionnel et néo-institutionnel), soit pour préserver leur image (parties prenantes), conserver leur licence sociale (légitimité), protéger leurs actifs et les gros investissements déjà engagés (voir le résumé de la problématique).

Ces initiatives conduisent à des interrogations déjà traitées dans des études antérieures, à savoir si ce sont les directives du pays d'origine qui commandent les pratiques managériales des entreprises ou plutôt le contexte ou les besoins du pays

hôte (Goldberg, 2008 ; Campbell et LaForce, 2016). Selon les résultats de ces études, si l'idéal voulait que les entreprises se conforment aux politiques de développement des pays d'accueil, c'est l'inverse qui est constaté dans la pratique. C'est le cas des minières canadiennes dont le modèle d'affaires est décrit dans le prochain point. Il importe aussi de noter que bon nombre d'entreprises minières préfèrent d'emblée s'aligner à des standards de responsabilité sociale plus élevés que ceux recommandés par les politiques nationales des pays hôtes, et précisément lorsqu'elles font affaire avec la Banque Mondiale (BM) (Campbell et Laforce, 2016).

La deuxième caractéristique du secteur minier burkinabé est sa jeunesse. Bien que l'activité extractive artisanale (orpaillage) soit ancienne, les recherches minières officielles ont débuté il y a un peu plus d'une soixantaine d'années, durant l'ère coloniale (DGMG, 1998). En comparaison avec le Canada, qui compte 150 ans d'expérience dans le domaine, le Burkina Faso semble être dans un long apprentissage, notamment en matière de responsabilité sociale. En effet, bien souvent calqués des textes français de l'après-indépendance, les documents qui régissent le secteur minier burkinabé paraissent inadaptés au contexte actuel de l'activité (Entrevues lors des travaux empiriques). Les révisions répétées du code minier témoignent de cette situation. Une démarche rendue possible grâce aux initiatives des Organisations de la Société Civile (OSC) et des populations elles-mêmes. De fait, ces textes devraient être reformulés de sorte à rencontrer les réalités et les spécificités du secteur.

Enfin, la troisième caractéristique du secteur minier burkinabé est le fait d'être dominé par l'exploitation aurifère malgré le potentiel riche et varié qu'il offre (ITIE-BF, 2018-2020). En effet, les principales ressources sont l'or, le zinc, le cuivre, le manganèse, le phosphate et les calcaires. Le pays enregistre aussi dans ses formations géologiques variées des indices de diamant, de bauxite, de nickel et de vanadium. En dépit de ce constat, l'or reste le minerai le plus exploité. Cependant, au vue de la croissance que génère ce secteur pour l'économie et de sa contribution dans le Produit intérieur brut (PIB), le pays gagnerait à développer

davantage l'activité extractive dans toute sa diversité. À défaut, cette situation a pour conséquence de concentrer les attentes et les actions du gouvernement sur l'activité aurifère. Un tel contexte paraît conduire à des mesures sur ce qui relève des libéralités des minières. Ex. les textes du nouveau code minier relatifs à la cotisation pour le développement des communautés.

Dans ce secteur empreint aux enjeux, à l'instar du reste du monde, les entreprises minières canadiennes au Burkina Faso se présentent comme les chefs de file, d'une part, par leur expérience dans l'industrie extractive qui leur assure les meilleurs résultats du pays, et d'autre part, par leur sens de responsabilité (ITIE-BF, 2018-2020). Afin de compléter la mise en contexte de la recherche, il convient de présenter le modèle d'affaires canadien en la matière.

#### **1.4 Stratégie canadienne en RSE : modèle d'affaires**

L'industrie extractive canadienne étrangère a connu plusieurs scandales dans les pays en développement (CPAECI, 2005). D'après le rapport d'enquête du Comité des affaires étrangères et du commerce international (CPAECI), publié en juin 2005, le principal facteur entravant une démarche de RSE des entreprises de ce secteur est l'impunité dont elles bénéficient dans les pays d'accueil. Constat fait, malgré l'influence qu'elles ont sur les politiques du gouvernement, les initiatives menées par les différents organes de la société civile et ceux législatifs entre 2005 et 2007 au Canada semblent avoir réussi à imposer des changements dans le secteur.

En effet, les résultats de l'enquête (rapport) ont permis au CPAECI de formuler au gouvernement la demande d'adoption de normes légales précises, pouvant contrôler les pratiques de gestion de l'industrie. Cette demande a conduit à la mise en place du Réseau canadien pour la reddition de compte des entreprises (RCRCE) et celle d'un cadre de concertation avec les acteurs clés du secteur. Ce cadre d'échange précisément réunit les entreprises, les représentants de la société, des universitaires et des intervenants syndicaux. Les discussions qui s'y sont

menées en 2007 se sont soldées par la production d'un rapport sur les principaux enjeux de la RSE, les attentes et les intérêts des concernés. La conséquence de l'étude de ce rapport fut la publication, en mars 2009, du « modèle d'affaires » ou de la stratégie du gouvernement en matière de RSE dans l'industrie extractive. Intitulée *Renforcer l'avantage canadien*, cette politique est jugée essentielle par les décideurs (Affaires mondiales Canada, 2014).

Et pour cause, le Canada est un acteur mondial important de l'industrie minière (Affaires mondiales Canada, 2014). En 2003, le pays comptait environ 1 500 entreprises d'exploration et d'exploitation, avec 8 000 propriétés dans plus de 100 pays du monde. Particulièrement au Burkina Faso, il compte cinq (5) entreprises de production aurifère, qui sont : IamGold Essakane, Sémafo, Roxgold Sanu SA, Orezone Gold Corporation, Téranga Gold. À contrario de l'image négative laissée par certaines de l'industrie à l'étranger, ces dernières se distinguent dans leurs pratiques de gestion dans le pays d'accueil (ITIE-BF, 2018-2020).

De fait, en plus de l'expérience dans le secteur extractif qu'il entend transmettre, le modèle d'affaires que prône le gouvernement canadien auprès des minières à l'étranger se fonde sur une stratégie de renforcement de leur avantage, à travers la promotion de la RSE (Affaires mondiales Canada, 2014). Cette stratégie repose sur quatre (4) principes qui sont : 1) la création d'un centre d'excellence en RSE, 2) la détermination d'un responsable dans le domaine, 3) l'encouragement des entreprises canadiennes à intégrer des références élevées de pratiques responsables en conformité avec les directives de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), et 4) le renforcement des capacités des pays en développement dans la gestion de leurs droits sur l'exploitation des ressources extractives (ACDI, 2011).

Étant donné que plusieurs sociétés minières canadiennes sont installées dans des pays pour la plupart choisis par le gouvernement dans son programme d'aide, les prérogatives du dernier volet du modèle d'affaires incombent à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), devenu le Ministère des



Affaires étrangères, du commerce et du développement (MAECD). Créée en 1968, cette agence concentre ses actions dans des projets de développement en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Asie (ACDI, 2011). Pour ce qui concerne le quatrième volet du modèle d'affaires, l'ACDI organise ses activités autour de quatre (04) axes:

- multilatéral : l'agence soutient les standards internationaux en matière de responsabilité sociale,
- bilatéral : elle entend établir des programmes de coopération financés avec les pays concernés,
- partenarial : l'ACDI met en relation les entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG). Ex. Partenariat entre Plan Canada et Iam Gold Essakane pour le compte du Burkina Faso et financé par la coopération canadienne. Ce projet visait la formation de personnel auprès de treize (13) communautés touchées par la mine (ACDI, 2011).
- au niveau canadien, l'agence a financé la création de l'Institut canadien international pour les industries extractives et le développement, renommé Institut Canadien International des Ressources et du Développement (ICIRD).

Toutes ces initiatives semblent porter des résultats qui satisfont le Canada, à la fois par rapport à l'image du pays à l'extérieur de ses frontières dans le domaine minier, et à la dimension de durabilité de ses affaires dans les pays hôtes de ses entreprises. D'où l'intérêt de s'intéresser à la démarche d'intégration de la RSE dans les entreprises aurifères canadiennes. Le premier cas de la présente étude porte sur Roxgold Sanu SA.

## 2. PREMIER CAS ÉTUDIÉ : ROXGOLD SANU SA

### 2.1 Profil du cas

Roxgold Sanu SA est la filiale d'exploitation minière de Roxgold Inc., une entreprise minière canadienne cotée à la bourse de Toronto, au Canada. En tant que société mère, dont les activités sont exclusivement au Burkina Faso, cette

dernière regroupe aussi deux (2) autres filiales d'exploration : Roxgold Burkina Faso SARL et Roxgold Exploration SARL. Tout le groupe détient six (06) permis d'exploration et un permis d'exploitation (Roxgold Sanu SA), dont les activités se déploient sur le site minier de Yaramoko à Bagassi dans la province des Balé, dans la Boucle du Mouhoun (voir annexe C) (Roxgold Sanu SA, 2017).

Roxgold Sanu SA est, à nos jours, la seconde mine souterraine du Burkina après la mine de Zinc de Perkoa. Elle a une durée de vie prévue pour dix (10) ans. Après la construction de la mine, qui a débuté à la mi-2015, la société connaît sa première fusion d'or en mai 2016. Pour une teneur en Or de 15,8g/tonne en moyenne et un taux de récupération de 97%, la mine produit par an plus de 100 000 onces, soit 3,1 tonnes. En comparaison, la mine d'Iam Gold Essakane, qui est à ciel ouvert, mais tout aussi d'origine canadienne, produit 420 000 onces par an (Roxgold Sanu SA, 2017).

En mars 2017, le projet Roxgold Sanu SA recensait 822 emplois dont 453 emplois directs, avec notamment 50% de natifs de la zone du projet, 37% d'autres Burkinabés et de 13% d'expatriés (Roxgold Sanu SA, 2017). Dans la même année, en plus des emplois et du choix des fournisseurs locaux, l'entreprise déclare avoir contribué aux recettes de l'État à hauteur d'environ une centaine (100) de milliards de FCFA, soit plus de 227 millions de dollars canadiens.

## **2.2 Politique en responsabilité de Roxgold Sanu SA**

À l'image de la stratégie canadienne en RSE (modèle d'affaires), Roxgold Sanu SA a défini une politique en RSE. Dans la logique de ses démarches et sur la base des standards de bonnes pratiques managériales internationales, telles que les normes Bs OSHAS 18001, ISO 14001 et IFC, l'entreprise s'engage à préserver la santé et la sécurité de ses employés, l'environnement et les communautés impactées par ses activités. Ces différentes dimensions de responsabilité se déclinent au niveau de plusieurs services en son sein.

Par exemple, le service de santé, sécurité au travail (SST) prévoit, dans ses activités, des séries de formation sur des thèmes précis au profit des responsables des autres services et des employés de la société. Il a aussi en charge le contrôle et le suivi des incendies, des accidents et des incidents au travail. Il accompagne les services étatiques de santé dans d'autres activités connexes. Ex. Programmes de vaccination et de sensibilisations. En outre, ce service intervient auprès de celui des ressources humaines (RH) pour identifier et répertorier les risques liés à chaque poste de travail.

De son côté, le service des RH se charge de l'application des normes de travail, en conformité avec les standards de l'Organisation internationale du travail (OIT) (ex. droits de l'homme). En guise d'exemple, il veille particulièrement à l'octroi des 80% des emplois non qualifiés aux communautés locales, à la priorité de choix des postulants locaux à qualification et compétences égales, à la formation des jeunes pour certains corps de métier (la sécurité, l'usine, la maintenance).

Quant au service de l'environnement, il a la responsabilité du contrôle, des suivis et de l'exécution des plans du système de gestion défini. Ex. la gestion des déchets, de la qualité de l'eau, de la poussière, la plantation de plants en remplacement des arbres détruits avec la construction de la mine. En marge des exigences internationales et nationales relatives aux études d'impacts et à la gestion environnementale, ce service appuie les populations locales dans leurs activités agropastorales et maraîchères.

L'entreprise contribue au développement local à travers les activités du service des relations communautaires. Il importe de relever que le projet minier affecte les communautés d'une douzaine de villages. Dans sa planification, l'entreprise prévoit un budget annuel d'environ cent (100) millions de FCFA (plus de 227 millions de dollars canadiens) pour le financement de projets sociaux. Sur la base des programmes nationaux de développement, elle retient neuf axes d'intervention, à savoir les infrastructures communautaires, l'environnement, l'aide à la femme, la santé, la croissance économique, le développement du capital

humain et l'éducation, la sécurité alimentaire et le développement agropastoral, l'assainissement et l'hygiène, le sport, l'art et la culture. Par rapport à ces axes, les communautés, au travers des associations et des groupements, soumettent des projets qui sont étudiés et sélectionnés en collaboration avec les représentants des communautés (présidents de comité villageois de développement, CVD), l'élu de la commune (maire), et le répondant étatique de la région (préfet). La gestion, le contrôle et le suivi des travaux se font également de façon collégiale.

### **2.3 Description des travaux terrain réalisés**

À l'automne 2016 débutait l'immersion dans le premier cas de l'étude, le projet Yaramoko de Roxgold Sanu SA, sur le site minier à Bagassi, au Burkina Faso. L'expérience a été l'occasion de s'imprégner des activités de la mine, des services de l'administration, et de réaliser des travaux empiriques de recherche.

Particulièrement longue, étant donné la primauté accordée au premier cas, la première étape de l'expérience a permis de comprendre la logique de fonctionnement de l'entreprise et d'identifier les principaux services (cités plus haut) en charge d'exécuter sa politique de responsabilité sociale. À l'extérieur de l'entreprise, la démarche a mis en lumière plusieurs parties prenantes externes, qui travaillent avec les services des relations communautaires, de l'environnement et des relations gouvernementales de l'entreprise. Il s'agit notamment des acteurs locaux (communautés, maire, préfet) et nationaux (BUNEE, CMB). De plus, l'étape a permis de prendre part à certaines rencontres importantes, telles que la visite et l'inspection du Bureau nationale des évaluations environnementales (BUNEE), d'effectuer des entrevues individuelles informelles et de documenter la recherche.

En décembre 2016 s'amorçait la seconde étape de l'expérience, avec une première série d'entrevues individualisées semi-dirigées formelles. Les données récoltées de ces échanges ont eu le mérite d'apporter quelques éléments de réponse quant à la démarche de gestion en responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, il en

ressort que l'entreprise s'est donnée pour vision, d'être la meilleure minière industrielle et responsable au Burkina. Sous le slogan « *Best In Class* », cette vision d'excellence se veut être tout autant économique, environnementale, que sociale. À cette fin, les responsables entendent mettre à contribution tous les intervenants clés internes, locaux et nationaux du secteur. Ils espèrent, de cette manière, atteindre leurs obligations de résultat et limiter le plus possible les impacts négatifs des activités de la mine sur les communautés et sur l'environnement. En effet, pour la bonne marche de leurs activités et la conservation de leur licence sociale, les responsables soutiennent avoir mis en place un système de concertations et de collaborations avec ces acteurs. Les principales priorités sont la préservation des acquis des zones touchées par la mine, et autant que possible, la participation au développement de l'ensemble, au moyen des projets sociaux qu'ils financent.

Cependant, dans cette démarche, les responsables reconnaissent faire face à d'importants enjeux tels que la compréhension et la conceptualisation de la notion de RSE. Selon eux, ce concept semble encore méconnu dans son entièreté dans les pratiques de gestion, et se doit d'être défini clairement. Sans quoi, ils manquent d'outils de gestion adéquats pour son intégration globale à l'ensemble de leurs politiques. Cependant, pendant la période de la présente intervention, des discussions entre les parties prenantes (PP) se menaient pour convenir d'une harmonisation des terminologies du concept.

Ajoutés à cet enjeu, les responsables soulignent la jeunesse de leur entreprise, les réalités et la culture locales à prendre en compte, le temps et les ressources limitées par rapport aux impératifs et aux besoins à assouvir, le contexte évolutif du secteur minier burkinabé. Autant d'enjeux, selon eux, qui rendent la démarche ardue. Hormis sa politique de responsabilité sociale, son système de gestion des plans environnementaux et les exigences de l'IFC, l'entreprise ne dispose d'aucun autre outil managérial pour structurer ses démarches et ses projets sociaux. Ces informations paraissent confirmer l'intérêt de recherche.

La troisième étape de l'immersion semble, de ce fait, être à point nommée. Elle survient à la mi-décembre 2016 avec une rencontre préliminaire qui a réuni les responsables des services concernés par l'étude et cités plus haut. L'occasion a été ainsi offerte pour expliquer la norme BNQ 21000 qui guide la présente recherche. Les travaux se sont poursuivis dans d'autres réunions d'échanges et d'évaluations de l'entreprise sur la base des grilles que propose la norme (résultats en annexe D). Si les analyses ont permis de déterminer la maturité de gestion responsable de l'entreprise, celles-ci tendent à corroborer les constatations faites dans les entrevues quant aux enjeux à prendre en compte dans la démarche (cités plus haut). Ces travaux sont complétés par une dernière série d'entrevues individuelles semi-dirigées. Décrits dans le quatrième chapitre, les travaux permettent de formuler la problématique managériale.

### 3. RÉSUMÉ DE LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Le social et l'environnement sont au cœur des débats actuels (Aggeri et Cartel, 2017). Pour ces mêmes auteurs, plus que jamais, valeurs, préoccupations et attentes se mêlent à la vie de la société et à ses affaires, le maître-mot étant la durabilité. Par sa résonance stridente, la préservation de la qualité de la vie ne semble plus susciter uniquement une démarche de conformité, mais aussi une quête de la participation de tous pour l'harmonie de l'ensemble (Turnel et Farber, 2012). L'expérience du premier cas de la présente étude, Roxgold Sanu SA, vient conforter cette idée.

En effet, les enjeux évoluant et se multipliant, au vu des externalités bien souvent négatives qu'il génère, le secteur industriel minier est de plus en plus confronté à la question (Campbell et Laforce, 2016). Les premiers travaux sur le terrain le soulignent également. Les analyses révèlent trois principaux éléments à considérer dans la démarche, à savoir : 1) la difficulté de compréhension du concept de RSE rendant délicate sa mise en œuvre dans les pratiques de gestion de l'entreprise, 2) l'importance de la maturité de gestion en évoquant la jeunesse de l'entreprise, et 3) le manque d'outils pouvant aider son intégration dans les systèmes de gestion.

Si ces constats rejoignent ceux de la littérature (voir introduction), l'expérience fait observer un certain nombre de comportements qui tendent à devenir des habitudes de gestion des entreprises de production aurifère (ex. le développement de projets sociaux pour les communautés impactées par les activités des mines). Des comportements qui s'apparentent à des standards de pratiques partagées et acceptées dans le domaine, interpellant ainsi la théorie de la convention (Persais, 2007).

Bon nombre de ces comportements se transforment progressivement en lois et règles. C'est le cas des nouvelles dispositions du code minier Burkinabé adopté en 2015, qui se veut rencontrer la vision de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) (DGMG, 2015). Ex. l'allocation d'un budget correspondant à 1% des revenus des entreprises minières pour le développement local. Ces processus de transformations des pratiques de gestion implicites (conventions) en règlements commandent une réorganisation institutionnelle et un réaménagement des textes qui régissent le secteur, c'est la théorie institutionnelle (Lewis, 1969).

L'évolution dans le temps de ces lois et règlements, l'actualisation des textes ainsi que leur influence sur la gestion des entreprises minières, reposent, quant à elles, sur les principes de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977). Ex. la mise à jour des politiques de l'entreprise en conformité avec les nouvelles mesures du code minier.

Dans l'adoption des nouvelles pratiques de gestion reconnues ou encouragées (conventions) et dans l'application des textes en vigueur, les entreprises sont appelées à collaborer avec un certain nombre d'acteurs internes et externes (ex. la collaboration avec les représentants locaux pour la sélection et la gestion des projets sociaux, ou l'exécution des plans de gestion environnementaux avec le Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE) (service étatique). Ces systèmes de concertations et d'interactions soulignent l'intérêt de prendre en compte l'impact, le pouvoir et les attentes des intervenants de l'environnement de

l'entreprise. L'identification et la catégorisation de ces acteurs relèvent de la théorie des parties prenantes (TPP) (Freeman, 1984 ; 2004).

Avec la participation de l'ensemble des acteurs (Ex. communautés locales, Chambre des mines du Burkina, services étatiques), les entreprises minières, dans leur approche, entendent contribuer à cultiver la reconnaissance et l'acceptation de ces derniers. Résultant d'un processus évaluatif tant sur des critères légaux (ce que la loi leur concède), que tacites (conventions), cette démarche fait appel à la théorie de la légitimité (Persais, 2007).

Au regard de ce qui précède, l'usage de ces différentes théories s'impose dans la nouvelle vision de gestion des entreprises. Il est de même de la prise en compte des différentes dimensions et de l'évolution du concept même (RSE) (Chapitre 2). Cependant, les réactions étant imprévisibles, l'application de nouveaux standards dans les affaires reste complexe (Cadieux et Dion, 2012). D'où la question de recherche de départ : comment les pratiques managériales en RSE évoluent-elles (progressent-elles) en fonction de la maturité de gestion des entreprises? Cette question est traitée à travers l'étude de trois (3) cas de mines d'or canadiennes au Burkina Faso, et ce, à la lumière de la norme BNQ 21000.

Comme annoncé en introduction, la présente question d'étude suscite plusieurs objectifs pour le projet.

Le principal objectif théorique vise à comprendre comment les pratiques managériales en RSE évoluent en fonction de la maturité de gestion des entreprises, notamment dans le contexte minier aurifère. Le sous-objectif théorique, qui en découle, est d'identifier les déterminants et les facteurs de réussite d'une démarche de RSE.

L'objectif managérial, qui émane aussi de la question principale, est de proposer, sur la base de la norme BNQ 21000, un outil processuel de gestion de la RSE.



Enfin, l'objectif méthodologique résulte également de la question de recherche en considérant la principale limite relative au champ d'application de l'outil utilisé dans le projet. L'objectif est, de fait, de mettre en lumière les enjeux entourant l'adaptation de la norme BNQ 21000 au-delà des réalités québécoises, notamment au Burkina Faso.

Dans l'optique de traiter la question du projet, il convient d'explorer la littérature dans le domaine.

## DEUXIÈME CHAPITRE

### CADRE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre propose une synthèse de littérature ou un cadre théorique relatif à la thématique du projet, l'étude de l'évolution des pratiques managériales en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Cette synthèse vient conforter l'intérêt de recherche décrit dans le premier chapitre. D'emblée, elle expose quelques approches définitionnelles, à savoir les fondements du concept de la RSE, ses dimensions, et les définitions d'autres concepts clés du projet. Ensuite, elle présente les principales théories qui jalonnent l'évolution de la RSE, de même que quelques outils managériaux à optique intégrateurs. Le chapitre débouche sur la proposition du cadre conceptuel de recherche.

#### 1. APPROCHES DÉFINITIONNELLES DES CONCEPTS CLÉS

##### **1.1 Fondements historiques, dimensions et définition de la RSE**

###### *1.1.1 Fondements historiques de la RSE*

Comme présenté dans le premier chapitre, avec l'éveil des consciences des populations et la défense grandissante des valeurs nobles telles que la préservation de l'environnement, la santé et l'éthique, le paysage économique des nations semble être en mutation (Moroncini, 1998). En effet, si pendant longtemps, le profit (rentabilité) semble avoir régulé les marchés, au fil des temps, la gestion efficace des ressources naturelles et la volonté de définir de nouvelles règles de vie commune paraissent prendre place: c'est l'avènement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Attarça et Jacquot, 2005; Moroncini, 1998).

Ce concept, né dès le début du 20<sup>e</sup>, aux États-Unis, semble avoir connu une évolution de définitions et de conceptualisations intimement liées aux transformations de la société et de l'économie américaine (Acquier et Aggeri, 2008). À l'image de celle-ci, le concept paraît suivre cinq (5) grandes étapes, à

savoir, l'idée de responsabilité sociale (début 20<sup>e</sup>), la formalisation du concept (1950-1960), les travaux sur les capacités de réponse (*responsiveness* – années 1970), la synthèse théorique du concept avec des notions de performance sociale et de parties prenantes (*stakeholders*) (1980-2000), et de nos jours, la citoyenneté d'entreprise.

Première étape de son évolution, l'idée de responsabilité apparaît au début du 20<sup>e</sup> avec la naissance de la grande entreprise aux États-Unis (Heald 1961). À cette époque, cette dernière se caractérise par une mutation des affaires familiales vers des entreprises qui sont beaucoup plus grandes et structurées. Selon l'auteur, elles sont considérées, dès lors, dans leur entièreté, comme des *institutions*. Dans ces dernières, les actions deviennent plus dispersées et la direction n'est plus assurée par le seul fondateur, mais un personnel salarié. Ce faisant, les débats et les réflexions sur le concept de responsabilité émergent. Ils sont alimentés par la volonté d'amoindrir le contrôle des actionnaires sur les dirigeants, mais aussi par une prise de conscience des interactions que l'entité (entreprise) entretient avec la communauté sociale dans son ensemble. La responsabilité sociale revêt, dès cette étape, l'idée de contrat *implicite* qui caractérise la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1970). Cette idée, qui se développera, autant dans les débats que dans les pratiques de gestion, connaîtra, finalement, ses premières tentatives de formalisation avec la publication, en 1953, du livre de l'économiste Howard R. Bowen (*Social Responsibilities of the Businessman*) (Acquier et Gond, 2007).

La deuxième étape de l'évolution du concept de responsabilité sociale, dans le sens de la formalisation, vient à partir de ce moment. Reposant sur une vision normative, le concept amène l'entreprise à reconnaître l'accroissement des lois et des règlements, et l'existence d'autres acteurs ou de groupes d'intérêts (syndicats, associations, société) (Bowen, 1953). Cette dernière est alors invitée à redéfinir sa mission, qui devrait dorénavant aller au-delà de la sphère économique. Autrement dit, la maximisation des profits des actionnaires n'apparaît plus être sa seule, ni sa principale préoccupation. Elle devra aussi prendre en compte les attentes de l'ensemble des acteurs de son environnement d'activités (*Business and*

*Society*) (Bowen, 1953, 1955 ; Clark, 1916, 1939). Ces débats trouvent leur sens dans la grande période de balbutiement du monde des affaires. Une situation causée par le tumulte social des années 1960, 1970. Particulièrement caractérisé par l'accroissement des législations, ce contexte est une conséquence directe de plusieurs facteurs, à savoir :

- 1) sociaux : concernent à la fois la naissance des préoccupations par rapport aux discriminations, l'égalité des droits, et des questionnements sur la sécurité au travail des employés (Vogel, 1986) ;
- 2) sociétaux : portent sur les mouvements sociaux des clients et des consommateurs (mouvement du consumérisme) ;
- 3) environnementaux : découlent des dégâts indélébiles de l'usage des pesticides (Carson, 1962), des multiples accidents et des catastrophes environnementales survenus au début des années 1970 (Acquier et Gond, 2007). Ces enjeux eurent comme conséquence, la création de nouvelles organisations non gouvernementales de défense (ex. Greenpeace en 1975), et sur le plan institutionnel, à l'adoption de plusieurs programmes et lois.

Ces multiples changements et la complexité nouvelle de l'environnement, semblent, dorénavant, remettre en cause la légitimité de l'entreprise (concept traité dans les théories), l'obligeant ainsi à améliorer son image. De fait, sa responsabilité apparaît n'être plus uniquement une question d'éthique, ni même le choix du dirigeant, mais un impératif de pérennité (Acquier et Gond, 2007). Aussi se développent des approches managériales sur la responsabilité sociale, qui peuvent se résumer par le concept de *Responsiveness* ou de « réactivité sociale de l'entreprise ». C'est la naissance du courant « *Corporate Social Responsiveness* » (Ackerman et Bauer, 1976).

Troisième étape de l'évolution du concept de la responsabilité sociale porte sur les approches relatives à la réactivité sociale d'entreprise. Ces approches reposent sur le principe selon lequel l'entreprise, par un processus managérial, se doit d'identifier les différents enjeux (sociaux, sociétaux et environnementaux) de son

environnement et d'agir en conséquence (Ackerman et Bauer, 1976). À cet effet, ces auteurs mènent un projet d'étude au sein de la prestigieuse université de Gestion américaine la *Havard Business School*. Sur la base d'études de cas, ils effectuent des entrevues des chefs d'environ quarante (40) entreprises. L'objectif étant de contribuer à l'évolution de la théorie de l'entreprise en proposant pour cela une démarche qui se veut plus pragmatique. Les travaux se soldent par deux ouvrages, à savoir *The social challenge to Business* en 1975 et *Corporate Social Responsiveness* en 1976. Dans les travaux, les auteurs présentent la RSE comme étant un processus d'apprentissage de l'intégration de la nouveauté (changement) dans les pratiques de l'entité (*learning to institutionalize novelty*). Pour eux, les enjeux sociaux ne diffèrent fondamentalement pas des enjeux traditionnels de management, dont la gestion peut être assimilée au modèle de cycle de vie du produit. De fait, ils proposent trois (3) étapes d'analyse de ces enjeux, qui sont : 1) une première phase, où l'enjeu social émet un signal faible. Dans ce cas, l'entreprise a tendance à formaliser l'enjeu. Pour cela, elle cherche à le comprendre, à évaluer sa pertinence, et à en prendre conscience. 2) une seconde phase, où l'enjeu suscite des inquiétudes et des incertitudes. Cette situation implique l'identification des acteurs qui sont concernés par l'enjeu, la détermination des moyens et des compétences pour le traiter. Les déterminants d'une telle démarche sont par exemple les contraintes réglementaires. 3) une troisième étape, où l'enjeu est maîtrisé. Il semble avoir été ciblé, les solutions identifiées, l'impact économique ou les coûts évalués. Au sortir du processus, l'entreprise acquiert des standards de comportements.

Dans la gestion de l'enjeu social, les mêmes auteurs font remarquer que la réaction de l'entreprise peut prendre deux formes différentes dépendamment de ses attentes de départ. Elle peut, en effet, être pionnière (lead) ou suiveur (lag). De même, les auteurs ajoutent que pour qu'une entreprise réussisse à développer des capacités de réponses (*responsiveness*), elle doit mettre en place un système de changement organisationnel. Pour eux, ce système implique une démarche à trois (3) étapes, à savoir : 1) la prise de conscience du dirigeant, qui formule une politique en responsabilité sociale, 2) un effort de caractérisation du problème, qui

guide l'identification d'une réponse adaptée à la situation. Cette étape est marquée par la création d'un poste spécialisé de la question sociale (sociétale et environnementale). Sa fonction est de jouer l'intermédiaire entre la direction et les autres services de l'entité, en négociant et en suscitant de nouvelles pratiques. 3) l'amélioration de l'organisation et de l'engagement de l'entreprise, qui implique une généralisation de la démarche en son sein. Ces travaux sur la RSE, ajoutés à plusieurs autres par la suite, paraissent avoir contribué au développement des réflexions dans le domaine des sciences de la gestion, notamment dans le management stratégique. La dynamique semble avoir laissé place à l'apparition de plusieurs approches, en l'occurrence la performance sociale de l'entreprise et le concept de parties prenantes.

En fait, la quatrième étape de l'évolution du concept de la RSE survient après une période de latence entre les années 1980 et la fin des années 1990. Le regain d'élan que connaît ensuite le concept oriente les réflexions dans des efforts de formalisation de diverses approches et de conceptualisation d'outils managériaux pour sa transposition dans les pratiques des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008) : d'où l'apparition des concepts de performance sociale ou *Corporate Social Performance* (Carroll, 1979, 1991, 1999; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991a; Swanson, 1995, 1999) et celui de parties prenantes ou *Stakeholders* (Freeman, 1979, 1984, 1994, 1999).

Les travaux sur la performance sociale ont une motivation double. En premier, ils permettent de proposer des outils managériaux dans le domaine, et de légitimer les pratiques de gestion en RSE dans l'entreprise. En deuxième, ils viennent en réponse à un intérêt de rapprochement entre la RSE et la performance économique de l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2004). Pour Carroll (1979), le concept de performance sociale renvoie à un ensemble de principes, de processus de réponses et de résultats liés aux enjeux de la RSE. Autrement dit, la démarche de RSE de l'entreprise génère de la performance qu'il convient d'évaluer. De fait, à l'image de la performance économique, qui se base sur des critères financiers, la conceptualisation et la formalisation du concept de performance sociale en

appellent en plus à des enjeux autant sociaux, sociétaux, qu'environnementaux. Il s'agit là d'une situation qui pourrait, cependant, laisser place à certaines complexités et à diverses controverses. En effet, le concept suggère une évaluation (quantification financière) des retombées liées aux enjeux moraux des pratiques de gestion de l'entreprise. Ce qui ne semble pas être une pratique aisée à réaliser. C'est un constat dans la littérature, mais qui reste un intérêt de recherche dans beaucoup de travaux dans le domaine (Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2004).

Quant au second concept, celui des parties prenantes ou *Stakeholders*, tout comme le premier (performance sociale), il représente une occasion de synthèse théorique de la question sociale (Acquier et Aggeri, 2008). L'intérêt de l'usage du concept de parties prenantes réside dans le fait qu'il se distingue des autres par sa large diffusion dans le monde académique et dans le management stratégique. Il semble occuper une place centrale dans la conceptualisation et la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises. Il apparaît, en effet, autant toucher toute la société que ses politiques (ex. l'avènement de la *démocratie participative*) (Callon, Lascoumes, et Barthey, 2001).

En fait, le concept de parties prenantes se prête au mot *stakeholding*, qui signifie *pari* ou *intérêt*. Le concept trouve ses origines dans les années 1708, et apparaît sous forme de *stakeholders* (parties prenantes) en management stratégique seulement en 1963 (Mercier, 2010). De plus, ce n'est qu'en 1984, après la publication du livre de Freeman (1984), que les premières réflexions dans le domaine de la responsabilité sociale se sont organisées autour du concept. Quoi qu'il en soit, il repose sur le principe selon lequel l'entreprise se doit de prendre en compte les attentes, les pouvoirs et les influences des acteurs et des groupes d'intérêts de son environnement dans ses politiques (Gond et Mercier, 2006). Une telle démarche implique une approche stratégique (Freeman, 1984, 2004). L'objectif étant d'être acteur et non de subir les changements des valeurs de la société, notamment en mettant en avant ceux qui en sont les incitateurs (les acteurs). Pour cela, la démarche suggère que l'entreprise les catégorise en fonction de leurs *intérêts* et de leurs *influences* (Acquier et Aggeri, 2008 ; Pasquero, 2008).

Ayant guidé plusieurs approches et théories dans le domaine de la responsabilité sociale, ce concept est traité dans la section dédiée aux théories.

La cinquième étape de l'évolution du concept de la responsabilité sociale est la citoyenneté d'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008). Ce dernier concept suggère que l'entreprise, en tant qu'acteur de la société, assume les conséquences négatives de ses activités et participe à la vie de la communauté (Schwartz et Carroll, 2003). En fait, dès ses débuts, la littérature présente la responsabilité sociale comme étant le fait pour une entreprise d'assumer sa responsabilité individuelle au moyen du social (Clark, 1916). Aujourd'hui instrumentalisé, le concept représente une occasion pour l'entreprise de réaliser ses activités, en tant qu'acteur de son environnement, ce qui implique l'intégration de ce dernier dans son processus de fonctionnement. De cette manière, la responsabilité sociale, au travers d'autres concepts, comme la citoyenneté d'entreprise, évoque une prise de conscience collective par rapport aux préoccupations partagées (sociale/sociétale, environnementale et autres) de la société (Buccholz, 1996).

Cependant, qui dit responsabilité sociale, suppose un certain engagement de la part de l'entreprise, en l'occurrence de sa direction, vis-à-vis de la société dans laquelle elle évolue (Paradas, 2007). Pour l'auteure, plus une entreprise sera de petite taille, plus son engagement tendra à être intimement lié à celui du dirigeant et à ses valeurs personnelles. Présenté le plus souvent comme étant la concrétisation des choix de l'entreprise, c'est-à-dire le fait de faire correspondre ses actions à ses politiques, l'engagement en responsabilité implique plusieurs considérations. Il faut à l'entreprise, en effet, une dimension de croyances et de connaissance de l'importance de cet engagement, des convictions par rapport à l'intérêt qu'il génère, et une communication transparente, ceci en vue de la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés. Ce faisant, la littérature propose une grille de quatre bases d'engagement (Sharma et Irving, 2005). Ce sont : 1) l'engagement affectif, lié à l'identité ou à l'histoire du dirigeant, 2) l'engagement normatif, suggéré par les normes institutionnelles, environnementales, sociétales, ou même celles familiales, 3) l'engagement sur calcul opportuniste, fondé sur



l'importance des coûts financiers et sociaux, et 4) l'engagement impératif, basé sur la nécessité, les événements incontournables de pérennité de l'entreprise.

Si cette grille semble être intéressante, au-delà de la simple taxinomie qu'elle expose, les réflexions de Ghobadian, Viney, James et Liu (1998) sur l'engagement dans les pratiques managériales en RSE identifient une autre typologie, cette fois bâtie suivant une logique d'évolution. En fait, ces auteurs font évoluer le modèle de Roome (1992). Ce dernier recommande une démarche responsable en quatre étapes de stratégies, à savoir la non-conformité, la conformité, l'écologie et la stratégie de leader ou le *leading edge*. Désireux de compléter ce modèle par des apports qui prennent davantage compte aussi bien des mécanismes internes de l'entreprise que des facteurs externes susceptibles d'influencer ses processus de décision, le collège d'auteurs fait leur apport en distinguant une typologie de trois (3) niveaux d'engagements, qui sont :

- l'engagement restreint : correspond à une démarche de stricte conformité. Il s'agit notamment du cas des entreprises qui n'ont ni un important impact négatif sur leur environnement, ni de fortes pressions extérieures.
- l'engagement spéculatif : désigne une attitude plutôt proactive de la part des entreprises. Cependant, bien qu'ayant une volonté visionnaire de bien faire, leurs pratiques restent fonction de leurs capacités et possibilités.
- l'engagement conditionnel : implique une approche pragmatique dans les responsabilités. Les entreprises ayant un tel engagement ont des pratiques managériales qui s'adaptent à l'environnement dans lequel elles évoluent. Grâce à leurs expériences reconnues, elles présentent de grandes capacités de mobilité et de décentralisation.

Dans ces travaux, les auteurs n'attribuent pas une typologie d'engagement à l'étape de la non-conformité. Il apparaît, toutefois, évident d'y déduire tout simplement un non engagement. Il convient, de même, de noter que leur modèle est conçu précisément pour la gestion de la responsabilité environnementale. De

fait, comme ils font remarquer, bien que la catégorisation suive une logique évolutive, l'approche reste linéaire.

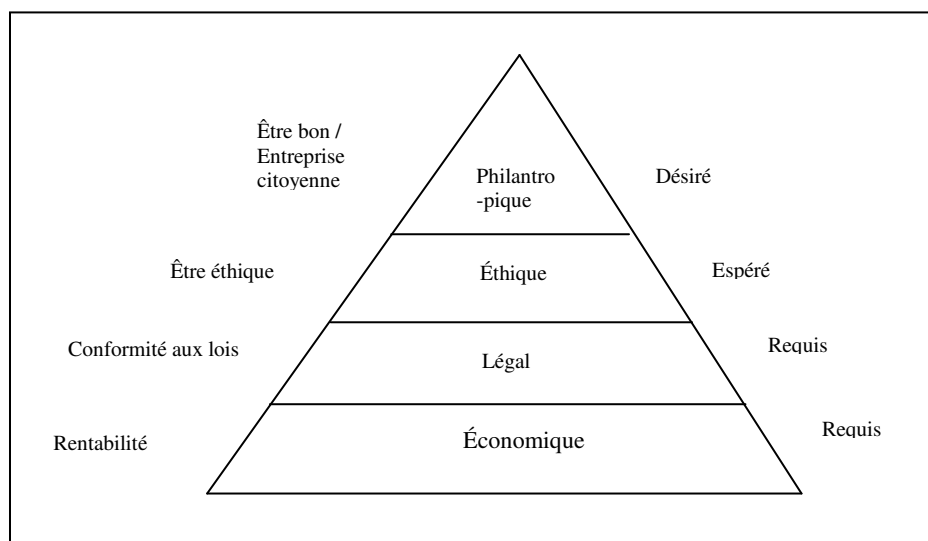
Cependant, la présente recherche s'intéresse à la dynamique de maturation des pratiques managériales en RSE. Par conséquent, si la catégorisation offre un cadre de lecture de la nature de l'engagement responsable de l'entreprise, il sera davantage utilisé suivant les terminologies de responsabilité de la norme empruntée dans le projet, l'approche BNQ 21000 (décrite plus loin).

Avant tout développement, il convient de revenir sur les dimensions du concept sous enquête, la RSE.

#### 1.1.2 *Dimensions de la RSE*

Le concept de RSE se présente comme étant un ensemble d'obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société dans laquelle elle évolue (Carroll, 1991). Ces obligations, qui sont diverses, semblent correspondre, selon l'auteur, aux dimensions du concept (construit), représentées sur la figure 1.

Figure 1  
Pyramide de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)



Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.

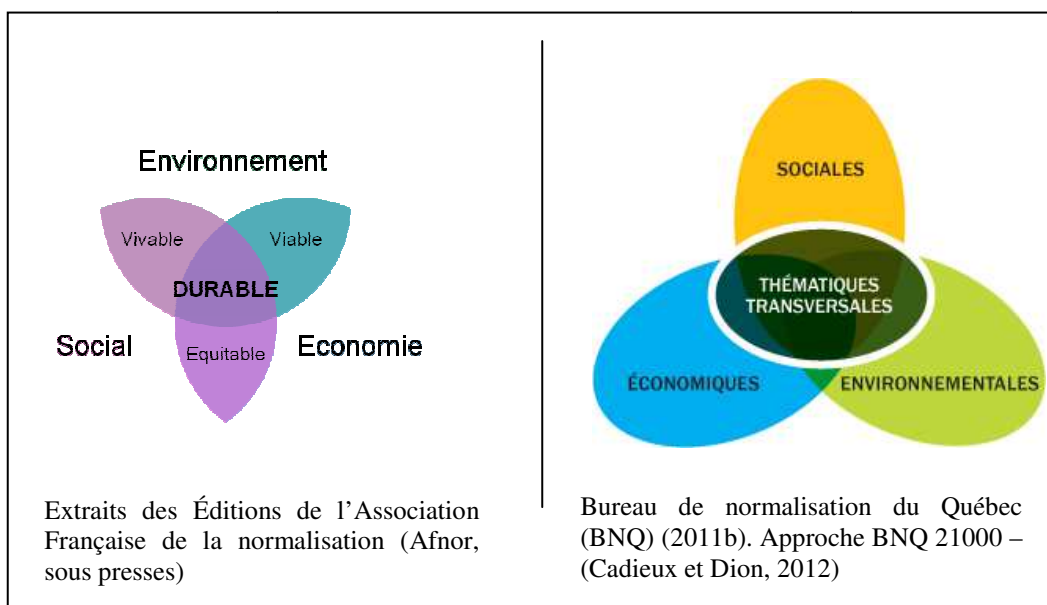
Comme illustre la figure 1, les dimensions du concept suivent une échelle, allant de la recherche de rentabilité (profit) vers une attitude citoyenne de l'entreprise. Selon Carroll (1991), les obligations de responsabilité de l'entreprise concernent à la fois les dimensions économique, éthique, légale et philanthropique de ses pratiques de gestion. La dimension environnementale, qui ne semble pas être représentée sur la figure 1, peut, cependant, être intégrée à la dimension légale. Le respect de cette dimension (légale) conduit, de cette manière, à la conformité.

Parallèlement, à l'image de l'évolution des réflexions sur la responsabilité sociale, décrite plus haut, les dimensions du concept semblent correspondre aux domaines que celui-ci implique (Acquier et Aggeri, 2008). La dimension sociale concerne les enjeux internes à l'entreprise, en référence aux revendications des employés et de leurs syndicats. Le sociétal représente les enjeux plutôt externes, en lien avec les valeurs des clients, des consommateurs, et de la société dans son ensemble. L'environnement, quant à lui, vient en réponse aux catastrophes que le monde a connues. Il vise, de fait, la préservation des ressources naturelles.

À partir des enjeux ayant suscité l'intérêt du concept, et en prenant pour acquis que l'entreprise est financièrement ou économiquement viable (Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2004), il semble en découler trois (3) grandes dimensions, qui sont : le social (qui désigne à la fois enjeux sociaux internes et externes à l'entreprise), l'environnement et l'économie. Sur cette base et à partir des travaux de Carroll (1979), notamment ceux sur la performance sociale, une entreprise est dite performante, lorsqu'elle l'est autant financièrement que socialement. Une telle logique implique l'équilibre dans toutes ses pratiques de responsabilité, de fait, entre les trois premières dimensions du concept. Cet équilibre correspond à la quatrième dimension du concept, celle transversale.

Somme toute, la RSE s'articule autour de quatre dimensions, à savoir : sociale (interne et externe), environnementale, économique et la dimension transversale aux trois premières. Ces mêmes dimensions qui, retenues dans la présente étude, sont également reprises dans la conceptualisation du développement durable (figure 2).

Figure 2  
Développement durable (DD)



Souvent rapportée aux notions telles que la citoyenneté d'entreprise (étape actuelle du concept), l'entreprise verte ou écologique, la responsabilité sociale des

organisations (RSO) et bien d'autres, la RSE semble, de nos jours, être associée à d'autres concepts. Elle représente, en effet, la mise en œuvre du développement durable (DD) (*sustainable development*) dans les pratiques managériales de l'entreprise (Rémillard et Wolff, 2009).

En effet, apparu en 1987, dans le rapport, communément dit *Brundtland*, de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* des Nations unies (ONU), le développement durable défend l'idée, selon laquelle, tous les acteurs de la société, y compris les entreprises, se doivent de préserver les capacités de la planète terre pour les besoins des futures générations. En réponse aux principales préoccupations des populations, tout comme la responsabilité sociale, le développement durable paraît reposer sur trois dimensions (social, environnement, économie) et sur celle de leur équilibre. Il en découle les principes du concept, comme cela est présenté dans la partie gauche de la figure 2. Il s'agit des caractères : 1) viable, qui suggère la performance économique tout en gérant au mieux les ressources naturelles, 2) vivable, qui implique d'assurer une vie acceptable pour la société (populations), 3) équitable, c'est-à-dire, dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité (notamment vis-à-vis des employés) et 4) durable, qui est la résultante de l'équilibre des trois, et qui devrait assurer la pérennité de la planète (Extraits de Afnor, 2003).

La seconde partie (côté droit) de la figure 2 est la représentation de la gestion du développement durable (DD), reprise dans le modèle de recherche qui sera retenu dans le présent projet. La norme BNQ 21000 ou norme du Bureau de Normalisation du Québec, dont l'outil managérial est décrit plus loin dans la section relative aux outils, propose une représentation de la responsabilité sociale. Elle est conçue à partir de l'approche de Carroll (1979) dans le domaine (décrite plus haut) et des seize (16) enjeux de la Loi sur le développement Durable (LDD), adoptée en 2006. Ces enjeux étant eux-mêmes issus des vingt-sept (27) principes de la conférence sur le développement durable de Rio de 1992.

En fait, la LDD, dont les principes sont présentés en annexe E, est formulée à l'intention du gouvernement du Québec. Elle est proposée comme un guide pour la stratégie gouvernementale en termes de DD et représente le projet de société du futur désiré. De cette manière, la loi évolue à un niveau de pensée dit « Macro ». Basés sur cette Loi sur le développement durable, les travaux de la norme BNQ 21000 semblent avoir pour optique de proposer aux entreprises des outils « micros » qui leur permettent d'intégrer le développement durable dans leurs activités en s'alignant au projet « macro » de la société dans son ensemble. De fait, la norme BNQ 21000 s'applique aux entreprises, particulièrement de production, au Québec (Canada).

Pour revenir à la représentation, la figure 2 (côté droit) reprend également quatre dimensions de pratiques en responsabilité, à savoir les trois premières dimensions (sociale, économique, environnementale) du concept ainsi que leur dimension transversale (Cadieux et Dion, 2012).

### 1.1.3 *Définition du concept de RSE*

L'analyse de la littérature montre que la RSE prend plusieurs conceptualisations suivant son évolution, à savoir l'idée de responsabilité, l'intérêt de l'entreprise par rapport aux nouvelles valeurs des populations, la réactivité sociale ou la capacité de réponse, la performance sociale et l'intérêt des parties prenantes, la citoyenneté d'entreprise. Au fil de ses jalons historiques, le concept apparaît un sujet essentiel dans la régulation de la société (Doucineau, 2012). Il semble, de même, important dans les pratiques des affaires (Boucher, 2008; Ladwein, 2003). Son caractère actuel n'est plus à démontrer (Aggeri et Cartel, 2017). S'il évoque un certain éveil des consciences des peuples par rapport aux questions telles que l'éthique, la santé et l'environnement, il implique de la part de l'entreprise une volonté et une démarche de participation à la vie de la communauté (Luzio et Lemke, 2013). De fait, il importe d'apporter des précisions à la définition du concept.

En effet, la RSE est très souvent confondue au DD. Si ces concepts partagent une même finalité, ils diffèrent dans leurs origines et dans leurs principes (Aggeri et Godard, 2006). D'après ces auteurs, le DD vient de l'Europe. Concept popularisé à partir des années 1988, il émane initialement d'un projet politique visant à répondre à l'équité sociale entre les générations. Le DD comporte trois références centrales, à savoir la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique. Visant une portée planétaire, il s'intéresse davantage aux transformations profondes des sociétés. Cette démarche suscite plus tard (années 2000) plusieurs initiatives (ex. Pacte mondial) et l'engagement de plusieurs grandes entreprises. Ayant été longtemps présentées comme l'objet du problème de développement (ex. pollution, épuisement des ressources), ces dernières sont, dès lors, invitées à la création et à la diffusion de bonnes pratiques de gestion allant dans le sens du progrès. Elles deviennent, de cette manière, des catalyseurs du changement social (Cadieux et Dion, 2012). L'idée devient, de fait, celle de créer un cadre d'échange entre tous les acteurs de la société, autant à un niveau national qu'international : le projet managérial du DD prend ainsi forme, toutefois avec une différence fondamentale : celle d'intégrer dans les réflexions le lien avec la RSE (Aggeri et Godard, 2006).

La RSE, en effet, trouve ses sources aux États-Unis. Beaucoup plus ancienne que le DD, c'est-à-dire une genèse dans les années 1708 (Mercier, 2010), elle traite du rôle, de la place et du statut des affaires dans la société (Aggeri et Godard, 2006). Formalisé au début du 20<sup>e</sup>, le concept se veut restructurer le modèle de la grande entreprise. Il est alors très vite décrit comme étant un ensemble d'obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (Bowen, 1954, 2013). Il correspond aussi à l'idée, selon laquelle, l'entité doit assumer les effets négatifs de ses activités (Hibler et *al.*, 1998). De même, il fait référence à la matérialisation d'une responsabilité individuelle au moyen du social (Clark, 1916). Dans son évolution, le concept correspondra plus à l'intégration volontaire des valeurs de la société dans les activités commerciales de l'entreprise et dans ses relations avec ses acteurs clés (Acquier et Aggeri, 2005). Malgré ses multiples définitions, le principe de la RSE demeure celui de définir un contrat implicite entre l'entreprise

et les intervenants de son milieu (Heald, 1970). En résumé, considérant le concept d'origine ou sa version dans le projet managérial du DD, il permet définitivement de concevoir l'entreprise plus globalement, et non pas comme une entité isolée de son milieu (Moroncini, 1998).

De fait, il renvoie à un ensemble de pratiques managériales responsables que l'entreprise met en place dans ses systèmes de gestion prenant compte des valeurs de la société (Carroll, 1991, 1999). Cette dernière définition semble pertinente pour le présent projet. Elle est également reprise dans la norme BNQ 21000 (Cadieux et Dion, 2012). Le concept y est représenté comme étant l'application de ces pratiques en accord avec les principes du DD. Pour les auteurs, la dynamique commande la traduction des enjeux de la communauté en pratiques de gestion dans l'entreprise. Ces pratiques managériales responsables correspondent aux dimensions du concept, à savoir économique, environnementale, sociale et transversale. À travers cette classification, les auteurs entendent tenir compte de façon explicite non seulement de l'objectif de pérennité de l'entreprise, mais aussi de sa responsabilité quant aux actions néfastes qu'elle pourrait avoir sur la société dans laquelle elle est sensée faire partie. De plus, comme mentionné plus haut, les auteurs évoquent dans leurs réflexions l'importance de la maturité de gestion de l'entreprise dans la dynamique d'intégration de ces pratiques managériales.

Ce faisant, l'intérêt pour cette définition apparaît évident dans l'étude d'autant plus qu'elle offre l'opportunité d'étudier spécifiquement comment ces pratiques, intégrées aux politiques, évoluent suivant la maturité de gestion de l'entreprise.

Pour autant, il convient de préciser les définitions attribuées aux concepts de pratiques managériales et de maturité de gestion.

## **1.2 Autres concepts clés : pratiques managériales et maturité de gestion**

À l'émergence des réflexions sur la RSE (début 20<sup>e</sup>), l'aspect philanthropique du concept est principalement développé (Carroll, 1999). Par la suite, comme décrit



précédemment, les tentatives de formalisation du concept soulignent le caractère « obligatoire » des enjeux éthiques qu'il génère (Bowen, 1953, 2013). Cependant, entre 1960 et 1970, ses implications managériales sont constatées (Carroll, 1999). Plus tard (1980, 1990, 2000), la littérature sur le concept s'est respectivement intéressée à la notion de parties prenantes et à la mise en œuvre du DD dans l'entreprise. Il se révèle, de fait, une question d'actualité dans les affaires (Aggeri et Cartel, 2017).

Dans le présent projet, les pratiques de gestion de RSE correspondent à l'ensemble des politiques, des décisions et des démarches entourant l'application des principes de la RSE dans l'entreprise (Carroll, 1999). Comme décrites plus haut, ces pratiques de gestion sont classées suivant les quatre (4) dimensions du concept, à savoir économique, environnementale, sociale. Les pratiques de gestion transversales découlent de l'équilibre des trois premières.

Quant à la maturité de gestion, elle désigne la capacité de réponse ou la réactivité (« *responsiveness* ») qu'a une entreprise par rapport aux enjeux de la société (RSE/DD) (Carroll, 1979, 1991, 1999). Selon l'auteur, cette capacité de réponse implique des attitudes, des comportements (décisions, politiques, démarches) en la matière, pouvant être constatés dans ses pratiques et ses systèmes de gestion. Il soulignera l'importance des motifs (stimuli, incitatifs, déterminants) qui guident ses démarches. Ce faisant, sur la base des dimensions du concept (décrites plus haut), il propose des portraits types. Ces derniers apparaissant décrire les étapes de maturité de l'entreprise selon l'importance, l'équilibre et l'intégration qu'elle adopte dans la gestion de la question. Ces réflexions sont reprises dans les travaux sur l'application des enjeux du DD dans les affaires (Cadieux et Dion, 2012).

En effet, pour les auteurs, il apparaît un décalage entre les politiques et les enjeux que rencontre l'entreprise dans sa démarche en RSE. Ce décalage s'explique par plusieurs raisons, notamment par : 1) la complexité que revêt le concept, 2) l'absence de notions pouvant l'expliquer concrètement dans le monde des affaires,

3) le manque d'outil permettant d'articuler le changement organisationnel qu'il génère, 4) les réalités managériales rendant sa mise œuvre problématique.

Ce constat pousse l'entité à adopter des attitudes de gestion par expérimentation. Cette démarche implique un processus d'apprentissage et de progression en vue d'une intégration de la gestion des changements dans sa culture organisationnelle. Une telle dynamique renvoie à une logique de maturation dans ses systèmes de gestion. Des travaux corroborés par ceux de Zadek (2004, 2006).

En effet, ces auteurs (Cadieux et Dion, 2012 ; Zadek, 2004, 2006) se concertent à reconnaître que cette démarche d'étapes suit une échelle de maturité de gestion à cinq niveaux. Sur la base d'une approche incrémentale, ils démontrent que plus une entreprise gagne de l'expérience dans ses pratiques de gestion RSE, plus elle met à profit ses apprentissages. La progression lui permet de constater des effets cumulatifs d'une étape à l'autre. La maturité de gestion correspondante ultime est, de fait, atteinte lorsque l'entreprise devient capable de gérer ses enjeux (RSE/DD) idéalement intégrés à ses politiques. Elle devient, dans ce cas, un exemple (référence) en la matière (cf. BNQ 21000 décrit plus loin).

Après avoir présenté le concept de la RSE, ses dimensions, ainsi que la définition des notions clés de l'étude, il convient d'exposer les principales théories constitutives de son évolution.

## 2. THÉORIES FONDATRICES

Plusieurs théories jalonnent l'évolution de la question de responsabilité sociale. Pour les besoins du présent projet, comme annoncé dans le premier chapitre, il en est retenu cinq principales. Il s'agit des théories : des conventions, institutionnelle, néo-institutionnelle, des parties prenantes et celle de la légitimité.

## 2.1 Théorie des conventions

Telles que présentées plus haut, l'évolution et la formalisation du concept de la responsabilité sociale résultent des changements de valeurs des populations, de plus en plus tournées vers l'éthique, la santé, l'environnement (Acquier et Aggeri, 2008). Ces changements ont conduit les gouvernements à prendre en compte les volontés de la société en accroissant les législations : c'est le phénomène d'institutionnalisation. La théorie des conventions vient en explication à la première étape de ce phénomène. Quoique les réflexions sociologiques restent anciennes, la théorie des conventions semble assez nouvelle dans le domaine des affaires, puisqu'elle s'est davantage développée ces vingt (20) dernières années. Étant à l'origine du phénomène de formalisation des lois et des règlements, cette théorie fait partie intégrante de la théorie institutionnelle (Lewis, 1969). Elle puise ainsi ses fondements autant dans les origines que dans les limites des règles explicites et des lois. Elle se retrouve dans les us et coutumes (usages), les normes sociales implicites ou tacites, dont il semble difficile de connaître, bien souvent, les origines (Persais, 2007). Toutefois, se perpétuant tout simplement (Batifoulier, Larquier (de), 2001), les conventions vont au-delà des volontés individuelles (Chaserant et Thévenon, 2001). Elles permettent à la fois de définir les règles dans la formalisation des volontés des populations, mais aussi de les compléter en améliorant les rapports (Persais, 2006). Autrement dit, elles semblent susciter la mise en place des institutions, en rendant légaux les attentes des peuples. Elles permettent d'appréhender ce que les règles et lois n'expliquent pas et ne prévoient pas (exemple : la culture d'entreprise).

La théorie des conventions repose sur le fait que la société n'est ou ne peut être régie totalement par des lois, des règlements ou des contrats (Persais, 2007). De ce fait, une convention représenterait un mécanisme ou un système de coordination des comportements, qui serait basée sur un sens partagé par les acteurs de la société. La littérature la présente, en effet, comme tel, à savoir un *dispositif cognitif collectif* qui permet aux acteurs de la société, confrontés aux situations où les lois et les contrats ne prévoient pas de mesures claires, d'adopter une

démarche (comportement) adéquate (Favereau, 1989 ; Montmorillon (de), 1999). À partir de cette définition, les auteurs (Batifoulie, Larquier (de), 2001) s'accordent à identifier trois caractéristiques du concept de convention, à savoir :

- 1) sa nature *arbitraire* : ce qui est accepté comme tel dans une société donnée, et peut ne pas l'être dans une autre. Par exemple, la culture organisationnelle diffère d'une entreprise à une autre, même dans le même secteur d'activité.
- 2) la nature *vague* de la définition : l'absence d'écrits clairs des « usages ». Sur ce point, la responsabilité sociale semble s'y retrouver, en ce sens que le concept est lui-même flou et difficile à cerner pour les acteurs dans les entreprises, notamment dans leurs pratiques managériales, entre ce qui est obligations et ce qui va au-delà (philanthropiques) (Carroll, 1991).
- 3) l'absence de *sanctions explicites*, d'autant plus que la convention elle-même n'est pas écrite. Par exemple, la liberté que l'entreprise a de conduire ses projets sociaux dans sa démarche de responsabilité sociale. Sur la base des usages, la sanction à une certaine inconvenance ne peut être légale, elle est, plutôt, sous la forme de réprobation (Persais, 2006).

Outre ces caractéristiques, une convention est aussi appelée à jouer un rôle précis, principalement, sur trois points (Chaserant, Thévenon, 2001). En premier, elle représente un *cadre de référence*, un mode de comportements, une manière d'agir acceptée en communauté (ex : la culture organisationnelle). En deuxième, elle est un *repère commun*, étant donné qu'elle résume un ensemble de pratiques partagées et acceptées. Par exemple, il est aujourd'hui presque devenu normal pour une entreprise d'une certaine importance (ex. cotée en bourse) de mettre en place une structure philanthropique, à dimension de Fondation pour la réalisation de ses projets sociaux (Campbell et Laforce, 2016). En outre, bien que les lois n'obligent pas les mines à prioriser l'emploi des locaux, dans l'optique d'obtenir la licence sociale et d'être en bonne harmonie avec leur environnement, beaucoup d'entre elles adoptent cette résolution dans leurs pratiques managériales. Enfin, le dernier rôle d'une convention réside dans le fait d'offrir un *cadre d'interprétation*.

Ex. l'entente prise entre une mine et les communautés locales en matière de dédommagements liés aux déplacements et à l'occupation des terres pour le projet minier. Il s'agit là d'une entente laissée à l'appréciation et à la décision des protagonistes.

En outre, la littérature identifie deux principales approches du concept de convention. La première, dite stratégique, la présente comme étant le produit d'une interaction stratégique, en vue de défendre un *intérêt* compris par les acteurs (Lewis, 1969). Dans un tel cas, la dimension coercitive de la notion n'est pas nécessaire dans la mesure où la non-atteinte des objectifs répondant à l'intérêt des acteurs constitue un échec de coordination. La seconde vision, plutôt normative, se présente comme étant une règle comportementale (Weber, 1971). De fait, elle suggère une dimension de sanction dans le concept (convention) (ex. : le port du tailleur dans les institutions financières ou bancaires). L'un dans l'autre, tout comme la notion de légitimité, celle de convention reste portée à la construction, la mutation, et à l'évolution, puisque sa conformité semble n'être jamais acquise (Postel, 2000 ; Liebenstein, 1984 ; Miller, 1990).

En somme, la description générale du concept, souvent adoptée dans la littérature, semble se résumer à celle proposée par Gomez (1994), extraite de Persais (2006) :

- Il y a convention lorsqu'il y a une situation d'incertitude radicale, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas, dans la situation précise, de lois, de règlements ou de textes, qui puissent dicter les comportements ou les démarches à suivre. Exemple : un employé qui adopte un comportement responsable sur la base de ses propres valeurs, est volontaire et va au-delà des valeurs des autres.
- Une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle va au-delà des considérations individuelles. En exemple, la recherche de la licence sociale pour la bonne marche des activités de l'entreprise (ex. mine).

- Une convention obéit aux cinq conditions énoncées par Lewis en 1969 (Gomez, 1994), à savoir :

- 1) chacun se conforme à la convention : ex. tout nouvel employé est soumis à une induction sur les valeurs de l'entreprise et prend l'engagement de s'y conformer pour être en accord avec la culture organisationnelle;
- 2) chacun anticipe que tout le monde s'y conforme (une culture organisationnelle suppose un mode de fonctionnement adopté par l'ensemble des employés) ;
- 3) chacun préfère une conformité générale (expression : « rentrer dans le moule »);
- 4) il existe au moins une autre régularité alternative, c'est-à-dire qu'il existe toujours, pour la même situation, une autre façon de se comporter qui est acceptée dans un milieu donné. Ex : une entreprise minière qui propose, sur la base du programme national de développement, des projets sociaux à la communauté locale de son environnement. Une autre préfère, quant à elle, demander à la communauté locale de lui en proposer pour qu'elle choisisse ceux qui correspondent au plan de développement national ;
- 5) les quatre premières conditions sont *Common Knowledge*, c'est-à-dire de connaissance commune (partagée). L'objectif est de faire correspondre les dires aux actions. Ex. Éviter le Greenwashing ou publicité mensongère sur la RSE dans les affaires (Breduilleard, 2013).

Dans la même veine, la littérature considère le développement durable (DD), matérialisé dans les entreprises en responsabilité sociale (RSE), comme la nouvelle convention de coordination entre les entreprises et leurs parties prenantes (Rémillard et Wolff, 2009). En fait, pour ces auteurs, plusieurs facteurs (et conventions) ont contribué à son émergence, à savoir :

- des facteurs exogènes à l'entreprise, qui sont entre autres, l'évolution de la réglementation publique, les contrats actionnarial et social; et
- des facteurs endogènes, notamment la dissonance ou l'écart existant entre les discours et les transformations du contexte environnemental, le désir de conformité, les pressions stratégiques de certains groupes d'intérêts.

Face à la force régulatrice de cette mutation, les auteurs font remarquer que les entreprises génèrent deux types de réactions : 1) soit de coopération, en optant pour la cohabitation de plusieurs (deux) conventions, ou le recadrage des anciennes pratiques, 2) soit d'affrontement, en résistant à la nouvelle convention. Cela dit, ces mêmes auteurs affirment que la convention du développement durable apparaît comme la solution « satisfaisante » et légitime aux problèmes de coordination d'intérêts des parties prenantes. Elle apparaît faire correspondre diverses attentes dans une logique de durabilité.

Toutefois, soumise à l'épreuve des réalités des pratiques de l'entreprise, cette convention dominante (développement durable), qui se présente comme le principe supérieur commun (PSC), fait aussi émerger des gènes ou des conflits d'intérêts entre les parties prenantes (Dontenwill, 2008, 2012). Selon l'auteure, ce nouveau pacte implique pour l'entreprise un certain processus d'apprentissages et d'importantes transformations. Afin d'y faire face et de résoudre les conflits, elle propose une démarche de formalisation de compromis, en fondant ses travaux sur la théorie de l'économie des grandeurs (EG) et de la justification de Boltanski et Thévenot (1987, 1991). Cette théorie stipule que la société fonctionne en termes de conventions et d'accords entre plusieurs mondes, qui peuvent être représentés sous la forme d'une grille de lecture de six (6) cités ou mondes. Ce sont :

- 1) la cité inspirée, guidée par la création, la passion,
- 2) la cité domestique, basée sur le sens supérieur de la hiérarchie, la tradition et les relations personnelles,
- 3) la cité de l'opinion, basée sur la réputation, la renommée,

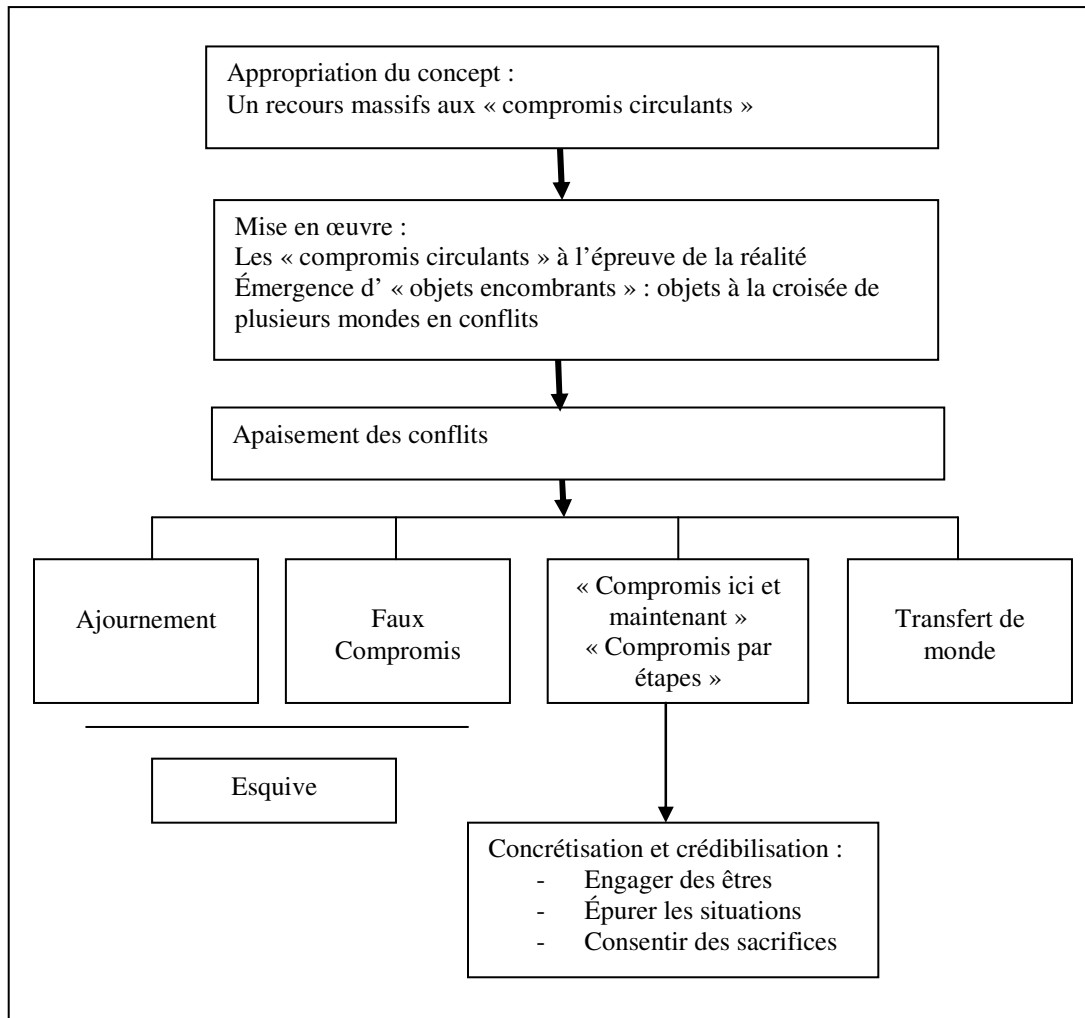
- 4) la cité civique, qui donne la prééminence à la collectivité, la démocratie, l'association,
- 5) la cité marchande, dans laquelle est prônée la concurrence et
- 6) la cité industrielle, où technicité et performance sont les maîtres mots.

L'évolution de cette grille fait apparaître plus tard un septième monde, la cité écologique. Cette dernière se veut être responsable et soucieuse des effets négatifs sur la nature, l'environnement. De même, elle valorise le non gaspillage et la non pollution (Lafaye et Thévenot, 1993). La grille est reprise en annexe F.

Ce faisant, comme annoncé plus haut, à partir de cette grille, Dontenwill (2008, 2012) propose une modélisation de construction de compromis (figure 3).



Figure 3  
Proposition de modélisation du processus d'intégration du  
Développement durable (DD) dans l'entreprise



Dontenwill, E. (2008). Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise: le cas Botanic (Thèse de doctorat, Lyon 3).

L'auteure propose, à travers la figure 3, une démarche pour l'intégration du développement durable dans les pratiques de l'entreprise. En fait, l'objectif poursuivi reste celui de répondre au mieux aux divergences d'intérêts pouvant exister entre l'entité et les parties prenantes de son environnement. Pour ce faire, la proposition de l'auteure revient à consentir à des compromis ou des ententes qui satisfassent les concernés. De fait, elle recommande une démarche qui suit quatre (4) étapes, qui sont :

- l'appropriation du concept : à cette première étape, les dirigeants font le choix d'une manière unanime d'avoir recours à de nombreux compromis dominants et déjà validés par la société. Ces « prêts à penser », comme le désigne l'auteure, représentent des compromis « circulants » du développement durable. Ils sont appelés à évoluer lorsque soumis aux épreuves de la réalité de l'entreprise.
- la mise en œuvre : correspond à l'opérationnalisation des compromis circulants ou évoluant, c'est-à-dire le passage des discours aux actes et aux pratiques. Ce processus fait émerger, cependant, des difficultés, des obstacles tangibles, en somme, des conflits d'intérêts qui s'érigent par rapport aux pratiques de gestion en responsabilité. Ces embûches, qui sont incompatibles aux principes du développement durable, sont caractérisées par l'auteure d'objets encombrants, en ce sens qu'ils cristallisent (matérialisent) les désaccords entre les différents mondes.
- l'apaisement des conflits : est l'étape où l'entreprise essaie de trouver des compromis, des solutions, des alternatives de pratiques ou des « formes d'apaisement » aux conflits d'intérêts. Pour ce faire, l'auteure distingue quatre types de compromis, à savoir :
  - 1) l'ajournement : qui suggère le report du conflit et une certaine coexistence « provisoire », plutôt tolérable des incompatibilités de pratiques. Cette situation peut être expliquée par le fait que l'entreprise manque de compétences pour régler le problème ou qu'il n'existe pas encore de solution efficace nulle part ailleurs au moment où elle y fait face.
  - 2) le faux compromis : ou la solution dissimulée. Ici l'entreprise essaie de prêter une dimension de durabilité à une pratique qui ne l'est pas en réalité. Ex. l'utilisation raisonnée de ressources, la limitation ou la coupe non abusive du bois.
  - 3) le compromis « ici et maintenant » et sa dynamique vers le « compromis d'étape ». Il s'agit là, de la concrétisation et de la

crédibilisation du compromis, par des pratiques déjà efficaces, claires, éprouvées, parfois intermédiaires dans une logique évolutive par étape et dans un but de compromis ultime. Dans ce cas, sans être de manière déguisée, l'entreprise s'engage dans des pratiques de gestion responsables en épurant les situations et en consentant à des sacrifices réels.

- 4) quant au transfert de monde, il implique la quête d'accords qui permettent à l'entreprise de changer de monde de référence. Il ne s'agit plus d'une recherche de compromis, mais une démarche authentique continue vers le principe supérieur commun (PSC).

Toutefois, il importe de noter que les travaux de Dontenwill (2008, 2012) ont porté sur la distribution de produits de jardineries (Enseigne Botanic). La démarche lui a permis de proposer une modélisation en rapport avec la dynamique des mondes de l'économie des grandeurs.

Dans la présente recherche, cependant, les réalités des pratiques de gestion des entreprises de productions minières aurifères ne donnent pas la possibilité ni de suivre tout le cycle de vie de produit (l'or), ni d'en impacter les processus qui mènent aux clients (consommateurs) finaux. De fait, les analyses s'intéresseront davantage à l'essence de la théorie des conventions (normes) et aux logiques de modélisation des compromis dans les pratiques en responsabilité. La dynamique devra contribuer à identifier des éléments de réponse à l'intérêt du projet, à savoir comprendre l'évolution des pratiques managériales en responsabilité en fonction de la maturité de gestion des entreprises étudiées.

## **2.2 Théorie institutionnelle**

La théorie institutionnelle découle de la formalisation des conventions, c'est-à-dire le fait de rendre institutionnel. Le phénomène qu'elle suggère revient à rendre standard (normes ou actions volontaires) ou légal (lois et règlements, ou obligations) ce qui est accepté et défendu tacitement par une société. Le but étant

de mieux guider ou contrôler les comportements pour l'harmonie de l'ensemble. Ce phénomène semble être constaté dans l'évolution de la responsabilité sociale, telle que présenté plus haut (Acquier et Aggeri, 2008).

Revenant à son étymologie, le mot *institution* émane du latin *institutio*, qui veut dire *ce qui est institué, règle* (Le Petit Larousse, 2017). Concept fondateur de la sociologie, les réflexions sur la notion *d'institution* semblent lointaines, notamment avec les premiers travaux de Fustel de Coulanges menés en Grèce et à Rome dans les années 1864. Ils se concrétisent par l'apparition des ouvrages les plus connus de l'auteur, à savoir *La Cité Antique* et *l'Histoire des institutions politiques de l'ancienne France*. À cette période, le concept se présente comme étant ce qui règle la société, les modes de conduites qui perdurent dans le temps. Par la suite, il alimente les travaux de Max Weber (1864-1920), auteur considéré comme le fondateur de l'école de pensée sociologique allemande. Ce dernier rapproche, à son tour, le concept plus à l'idée d'association. L'un dans l'autre, ces courants sociologiques rapportent *l'institution* à la fois à un groupement (un ensemble d'entités sociales) régi par des principes statutaires, et à un phénomène ou un mouvement social, qui organise les rapports, les interactions, ou les modes de fonctionnement à des modèles sociaux. Autrement dit, pour ces premiers auteurs, le phénomène d'institutionnalisation désigne et le groupement (l'entité) social (ex : entreprise, association, structure) et le processus de formalisation des rapports entre groupes sociaux.

Tantôt entité, tantôt mécanisme de formalisation de rapports, le concept d'institution correspond alors à deux typologies fondamentales proposées par Maurice Hauriou en 1925, qui sont : 1) l'institution qui peut être personnifiée ou l'institution-personne qui représente une entité ou un groupement social constitué, qui est régi par des principes d'actions. Par exemple : l'état, l'association, le syndicat des employés, ou autres ; et 2) l'institution qui ne se personnifie pas ou institution-chose, qui correspond à une norme de fonctionnement ou une règle du droit ou à quelque chose auquel un caractère officiel et durable a été attribué. Ex : politique d'entreprise, loi sur le développement durable, langue : le Français.

S'étant plus focalisé sur la première typologie (l'institution-personne), l'auteur ajoute qu'une institution repose sur quatre (4) éléments, qui sont : 1) un groupement : un ensemble d'acteurs, 2) une mission : une idée du groupe (social) transformée en une raison d'être, une œuvre sociale, 3) une structure : qui revient à organiser le groupe, en établissant des organes, des rôles et des responsabilités, et 4) un ordre juridique qui guide les rapports internes : dans ce cas, ce sont des lois et des règles qui définissent le principe de limitation. Par exemple, une entreprise de production de produits cosmétiques (L'Oréal) regroupe un ensemble d'acteurs, qui travaillent selon une mission donnée correspondant à sa fonction première, à priori celle de faire des affaires et d'être économiquement viable dans la création, la production et la vente de produits de beauté. Pour ce faire, cette dernière met en place une structure de fonctionnement de plusieurs services (ex. direction, achats, production, réseaux de distributions et autres) dont les rôles et les responsabilités sont définis en avance. Elle s'inscrit ou se fait enregistrer auprès d'une institution reconnue dans la société (l'organe officiel, ex. ministère du commerce) afin d'être reconnue légalement et juridiquement comme un acteur économique. De plus, elle met en place une politique d'entreprise, qui guide ses actions et ses règles de fonctionnement à l'interne.

Revenant aux réflexions sur le concept d'institutionnalisation, au fil des années, elles évoluèrent et suscitèrent de l'intérêt aux États-Unis, précisément dans les années 1970. Une période qui correspond également aux développements des réflexions sur la responsabilité sociale, étant donné les nombreuses crises sociales et les catastrophes environnementales que le monde a connues (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Comme décrit plus haut, ces événements, décriés par l'opinion publique et les organisations de défense du bien-être de la société (par exemple Greenpeace), ont poussé les responsables publiques à prendre des mesures qui régissent les pratiques des affaires (Moroncini, 1998). Ainsi, dès 1972, de nombreux instruments de politiques responsables ont été mis en place. Ce sont par exemple, le principe pollueur-payeur (PPP), initié en 1972, par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E, 1972), la Politique Communautaire de l'Environnement de l'Union Européenne (UE) ou

l'instauration du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) toujours en 1972. Il est de même des initiatives promues par les Nations Unies, comme les directives pour les performances des entreprises (*Global Reporting Initiative ou GRI*), établies en 1997, le pacte des valeurs (*Global Compact*), lancé en 2000, les normes ISO (*International Standard Organization*), et bien d'autres. Ces instruments, ces normes ou référentiels, ainsi que plusieurs autres règlements de protection de la société et de l'environnement, destinés au contrôle des activités des entreprises, définissent la théorie institutionnelle (Moroncini, 1998).

La théorie institutionnelle, soumise à la question sociale, stipule que les entreprises doivent se conformer à un ensemble de normes, de règlements, de lois en matière de qualité et de comportements socialement responsables (Mlouka et Boussoura, 2008). Une situation qui semble expliquer pourquoi le sujet a paru être une contrainte pour les entreprises au début de son avènement (Prakash, 2002). D'après cet auteur, plusieurs entreprises se sont rendues responsables pour des raisons de législations, soit pour éviter de fortes sanctions liées au non-respect des normes responsables ou pour bénéficier des avantages liés à la conformité (aides, subventions, exonérations). De fait, lorsque les contraintes institutionnelles sont faibles, le constat est que certaines préfèrent supporter les sanctions minimales qui y sont associées. Quand elles sont importantes, cependant, elles optent pour le respect de ces normes et ces règlements (Rugman et Verbeke, 1998).

Pour autant, si l'adoption de comportements responsables dans les affaires a semblé être une contrainte au début de l'avènement des responsabilités sociales (Prakash, 2002), la littérature fait constater qu'elle semble ne plus l'être d'emblée. En effet, la littérature note que la question sociale peut être une source d'avantages concurrentiels, d'où la démarche stratégique qu'elle peut suggérer (Porter et Van der Linde, 1995). Une situation qui pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs, entre autres:

- la difficulté que les entreprises peuvent avoir à être compétitives, de nos jours, sur la seule base de la qualité des services ou des produits (Dekhili et Achabou, 2011),
- les changements des valeurs des populations ayant donné lieu à l'existence d'un marché de clients responsables (Laperche et Lefebvre, 2012),
- la conjoncture mondiale actuelle, qui semble caractérisée par l'émergence et une conformité accrue à diverses normes internationales (Ex. normes d'exigences : ISOs 9001, 14000, normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et autres, ou normes de recommandations : ISO 26000, BNQ 21000).

Ces divers facteurs en imposent un comportement, celui d'user de la responsabilité sociale comme une ressource, utile dans la gestion de l'image de l'entreprise, ou comme une source d'avantage de démarcation à la concurrence (Porter et Van der Linde, 1995) (cf. développement effectué dans le premier chapitre, seconde section : la problématique).

Évaluant et s'encadrant dans la vie de la communauté, ces pratiques en responsabilité ou d'excellence (conventions) viennent à définir le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Elles deviennent ainsi des modes de fonctionnement de son environnement (norme, lois et règlements). En somme, conformément à la description de la théorie (institutionnelle), l'entreprise représente une institution soumise à un contexte institutionnel (Hauriou, 1925).

En effet, dès les débuts des réflexions sur la responsabilité sociale (voir plus haut), avec l'avènement de la grande entreprise, l'entité (entreprise) est elle-même assimilée à une institution évoluant dans un environnement constitué d'institutions (concurrents, institutions) (Acquier et Aggréri, 2008). Ce faisant, selon ces auteurs, l'institution (entreprise) est invitée à définir ses missions, qui ne sont plus uniquement économiques, à mieux s'organiser et se structurer sur la base de ses politiques et ses règlements, et à déterminer une stratégie de réponse aux changements sociaux (lois et règlements). Une démarche qui devra prendre en

compte les acteurs ou les groupes sociaux ayant un intérêt ou une influence sur ses activités. Vu sous cet angle, les réflexions sur le concept de l'institution semblent s'appliquer à la thématique de responsabilité sociale autant dans sa dimension personnifiée (entreprise en tant que groupement structuré) que dans sa dimension chosifiée (contexte, normes, lois et règlements).

Toutefois, bien que le concept d'institution s'attache à l'idée de durabilité, dans la suite des réflexions dans le domaine, notamment à partir des années 1940, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le renouvellement de cette théorie, apparaît ainsi la théorie néo-institutionnelle.

### **2.3 Théorie néo-institutionnelle**

Développée dans les sciences sociales un peu avant le milieu du siècle dernier (1940), la théorie néo-institutionnelle est le prolongement de la théorie institutionnelle. Elle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur les entreprises, ainsi qu'au phénomène de répétition de l'action dans ces dernières. La théorie connaît deux (02) grandes approches.

La première, l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (TNI), étudie l'influence du contexte institutionnel sur les institutions (entreprises) (Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, Meyer et Deal, 1983). Apparue vers la fin des années 1970, cette approche stipule que l'institution (entreprise en tant qu'organisation) évolue dans un environnement ou un contexte qui contient d'autres institutions pouvant l'influencer. Ce faisant, son principal objectif reste sa pérennité. De ce fait, selon l'approche, l'influence d'un contexte institutionnel sur l'entité peut être double : 1) soit en l'incitant, dans le respect des règles et des obligations pour la maximisation de ses bénéfices, 2) soit en plus du respect de ces règles, l'incite à agir par conviction. Dans l'un comme dans l'autre, les auteurs soulignent l'importance de la légitimité qu'elle se doit de rechercher.



Quant à la seconde approche, qui est économique, elle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur la performance économique (North, 1986). Cette approche s'intéresse au contexte institutionnel lui-même, donc aux normes, lois et règlements. Ce contexte formé (organisation, structuration) définit les règles de conduite et de fonctionnement du système social. Ce qui permet à l'entreprise de réduire ses coûts dans ses processus d'échanges et de production. Une situation qui lui donne, *in fine*, d'améliorer sa performance économique.

En résumé, la théorie néo-institutionnelle repose sur deux (2) concepts clés, à savoir, la légitimité et l'isomorphisme. À l'instar du concept de convention, la légitimité est une notion centrale dans les approches institutionnelles (Suchman, 1995). Elle repose sur l'idée selon laquelle l'entreprise acquiert l'approbation du contexte institutionnel dans lequel elle évolue lorsque ses actions sont en accord avec le système de valeurs en présence. Quant au concept d'isomorphisme, il se réfère au phénomène par lequel l'entreprise se conforme aux pressions de leur contexte (Scott, 1991). Ces dernières peuvent, cependant, revêtir trois (3) natures, à savoir 1) coercitive : il s'agit des pressions légales, réglementaires, politiques, 2) normative : regroupent les normes ou les conventions, ex. les standards dans le secteur minier et 3) mimétique : convergence générale comportementale.

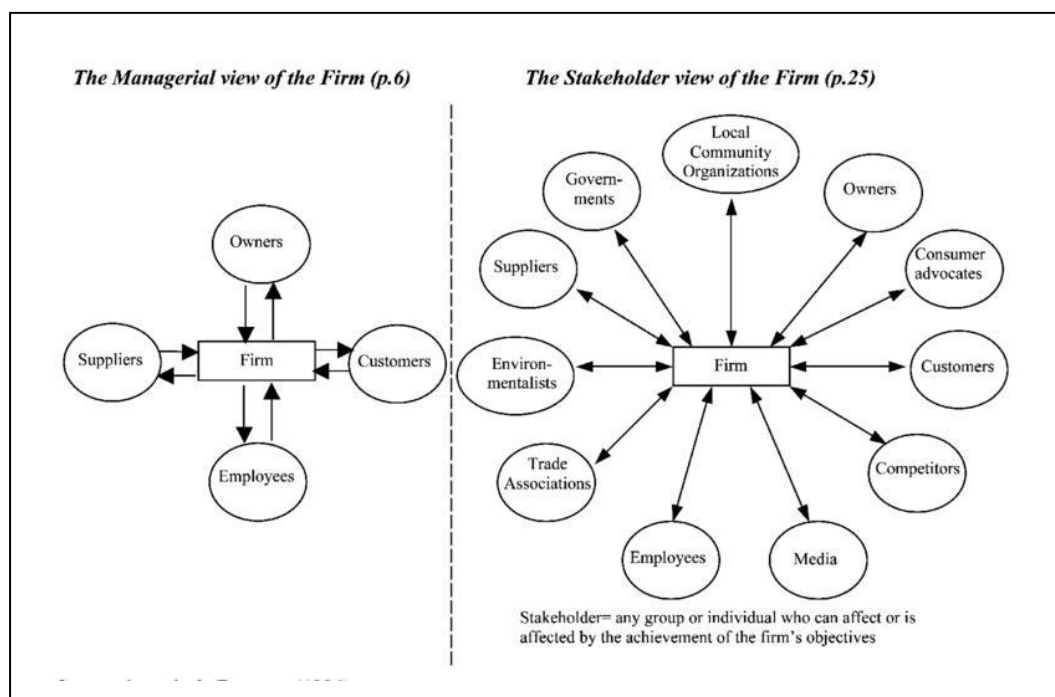
La théorie néo-institutionnelle, au travers de ces concepts, rappelle une fois de plus, la place et l'importance que prend le contexte social (environnement) dans les pratiques de gestion de l'entreprise. La théorie sous-jacente à la démarche d'intégration des intérêts des acteurs de cet environnement dans ses politiques étant celle des parties prenantes.

## **2.4 Théorie des parties prenantes**

Le concept de parties prenantes connaît un intérêt accru, en l'occurrence, depuis l'avènement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Mercier, 2010). Toutefois, son histoire semble lointaine, se situant dans les années 1708. Le concept désigne l'ensemble des acteurs de l'environnement interne et externe de

l'entreprise (Freeman, 2004). De fait, la théorie des parties prenantes se fonde sur l'idée, selon laquelle, les entreprises doivent identifier et organiser leurs responsabilités vis-à-vis des intervenants de leur environnement (Pesqueux, 2006; Prakash, 2002). La théorie implique la prise en compte de ces intervenants dans les politiques de gestion (Freeman, 1984, 2004 ; Gond et Mercier, 2006). Une telle démarche semble devoir s'inscrire dans une logique stratégique (Freeman, 1984, 2004). Autrement dit, tout individu ou tout groupe d'individus qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise est un acteur (partie prenante) pour l'entreprise, comme le présente la figure 4.

Figure 4  
Une représentation des modèles d'intention



Source: à partir de Freeman (1984)

Par cette représentation, Freeman (1984) semble marquer les premières formalisations et constructions du concept des parties prenantes suivant une vision stratégique de la responsabilité sociale. De fait, comme la figure 4 le présente (cadrant gauche), l'entreprise est placée, sommairement, au milieu de quatre (4) grands acteurs, à savoir les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les employés. L'évolution de la responsabilité sociale, comme décrite dans les

précédentes sections, démontre aussi une certaine évolution, voire multiplication d'acteurs qui peuvent avoir un intérêt dans les activités de l'entreprise. Prenant en compte ces réalités, la représentation des interactions possibles de celle-ci avec les acteurs de son environnement aussi interne qu'externe, semble avoir évolué pour donner le cadrant droit de la figure 4. Ce faisant, telle une *roue*, l'entreprise étant au centre, celle-ci est en rapport avec les acteurs de son environnement au moyen des rayons qui matérialisent les interactions, les influences.

Revenant aux premiers travaux sur le concept de parties prenantes, la littérature précise que ceux-ci s'inscrivent dans la continuité des recherches sur la réponse sociale de l'entreprise (*Corporate Social Responsiveness*), suivant des approches plutôt managériales, entre la fin des années 1970 et les débuts 1980 (Charan et Freeman, 1979; Sturdivant, 1979). En effet, dès 1977, le « projet *stakeholder* » est développé à la *Wharton School*, au sein du Centre de recherche appliqué (*Applied Research Center*), aux États-Unis. Comme les travaux sur la performance sociale, les objectifs du projet étaient de contribuer à l'unification des approches sur la responsabilité sociale, et de développer des outils stratégiques managériaux dans ce domaine à l'endroit des dirigeants des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008). Pour ces auteurs, l'originalité des travaux réside dans le fait d'inviter, dès lors, ces derniers à prendre en compte, dans les politiques de l'entreprise, les acteurs qui pourraient avoir de multiples, voire divergents *intérêts* et *influences*. L'apport du projet, selon eux, s'avèrent double : en premier, proposer une vision pragmatique de la question sociale, et en deuxième, développer d'autres outils, les outils managériaux traditionnels pouvant être inadaptés dans ce cas.

L'un dans l'autre, le concept de parties prenantes paraît allier deux grandes branches des sciences de gestion, à savoir la planification stratégique (Ansoff, 1965) et la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). La première repose sur le processus de développement des grandes orientations de l'entreprise et de ses prévisions d'activités en vue d'atteindre un objectif fixé (Ansoff, 1965). Quant à la seconde, la théorie de la dépendance en ressources, elle considère les relations que l'entreprise établit avec les différents groupes

d'intérêts comme un moyen de réduire l'incertitude liée à son environnement et la dépendance aux ressources nécessaires à sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Ce qui commande l'entreprise à déterminer l'importance de ces ressources, le caractère exclusif ou non des groupes d'intérêts qui lui fournissent, ainsi que l'étendue de leurs pouvoirs.

Par la suite, vers la fin des années 1970, le concept (parties prenantes) semble connaître un développement substantiel, notamment en France, dans le domaine du management stratégique, avec en plus, une intégration de variables sociopolitiques dans les travaux (Martinet, 1984 ; Pasquero, 1980). N'en demeure pas moins que l'objectif des recherches semble être le même, celui d'étendre le concept dans un cadre stratégique plus large, et plus près de la réalité de la société. En résumé d'une telle évolution, la littérature reconnaît que le concept de parties prenantes suscite plusieurs approches, voire théories, qui peuvent être classées ainsi (Donaldson et Preston, 1995):

- les approches descriptives (analytiques) cherchent à comprendre comment les dirigeants interagissent avec des acteurs ayant différents intérêts. Suivant son cycle de vie, l'entreprise est invitée à identifier ces acteurs en fonction de l'urgence des intérêts (demandes ou besoins), leurs pouvoirs et légitimités (Jawahar et McLaughlin, 2001). La catégorisation de ces derniers étant appelée à évoluer selon ces critères et l'importance que l'entreprise pourra leur accorder (Mitchell, Agle, et Sonnenfield, 1999; Mitchell, Agle, et Wood, 1997),
- les approches instrumentales s'intéressent aux conséquences ou aux bénéfices (performance, croissance, stabilité) liés à l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques de l'entreprise (Clarkson, 1995; Waddock et Graves, 1997b),
- les approches normatives portent sur les principes moraux, philosophiques qui guident les activités de l'entreprise. La démarche revient à identifier les intérêts inhérents à l'ensemble des acteurs légitimes et à formuler une réponse adéquate (Donaldson, Dunfee, 1999).

Au vue de cette typologie, la littérature semble avoir trouvé un consensus d'unification aux approches du concept (parties prenantes), qui se fonde sur quatre (4) principaux points (Aggeri et Acquier, 2005): 1) l'entreprise doit composer avec des acteurs qui ont des intérêts dans ses activités, 2) ces derniers n'ont pas le même pouvoir ni la même capacité d'influence, 3) la prospérité de l'entreprise résulte de sa capacité de réponse à ses parties prenantes influentes et légitimes, 4) le rôle du manager revient à gérer les requêtes des parties prenantes qui pourraient être contradictoires. Selon ces auteurs, les attentes de ces acteurs sont potentiellement contradictoires, il paraît bien indiqué de les catégoriser.

Il existe plusieurs catégorisations de parties prenantes. Carroll (1989) distingue les parties prenantes primaires ou contractuelles (agents organisationnels directs) de celles étant secondaires ou diffuses (agents dans l'environnement élargi de l'entreprise). Les parties prenantes primaires sont l'ensemble des intervenants de l'organisation de qui dépend sa pérennité. Il s'agit principalement des actionnaires, des investisseurs, des employés, des clients, des fournisseurs et du gouvernement. Les parties prenantes secondaires sont les acteurs qui évoluent aussi dans l'environnement de l'organisation sans pour autant influencer directement sa survie. Ce sont par exemple les médias et les groupes d'intérêts publics. Toutefois, comme ces mêmes auteurs le font remarquer, une partie prenante secondaire peut devenir primaire. Il s'agit, par exemple, du cas du rôle des médias et des groupes d'intérêts publics (Greenpeace) lors du naufrage du pétrolier de la société Total au large de la Bretagne (Erika), en 1999, pour lequel les conséquences furent catastrophiques. Face au sinistre et suite aux actions de ces derniers, l'Union Européenne s'est vue revoir le renforcement de la politique de sécurité. Par exemple, dès lors, les navires à simple coque sont interdits pour le transport du pétrole (François-Lecompte et Valette-Florence, 2006).

Quant à l'apport de Clarkson (1995), il permet d'identifier les parties prenantes volontaires (primaires) et involontaires (secondaires). Selon cet auteur, ces deux groupes se distinguent par rapport à l'acceptation du risque (*stake* ou encore de *l'enjeu*) liée à la relation avec l'organisation. De ce fait, les acteurs qui acceptent

un plus grand risque en ayant une relation avec l'organisation sont des parties prenantes volontaires (ex. actionnaires). À contrario, ceux qui en acceptent moins, représentent des parties prenantes involontaires (ex. médias).

Pour Goodpaster (1991), il convient de distinguer les parties prenantes stratégiques de celles morales. D'après ce dernier, l'organisation a une obligation économique sous des contraintes éthiques. Par conséquent, les parties prenantes stratégiques sont les acteurs dont les intérêts sont directement liés à l'existence de l'organisation ainsi qu'à ses décisions à long terme (ex. les actionnaires). Les parties prenantes morales sont celles dont l'intérêt est à priori éthique (valeurs sociales et environnementales).

Quoi qu'il en soit, de ces trois typologies, il semble possible d'assimiler les parties prenantes primaires ou contractuelles, aux intervenants volontaires et stratégiques, ainsi que les parties prenantes secondaires ou diffuses aux acteurs involontaires et moraux.

Au-delà de ces propositions, au vu de la clarté qu'elle revêt, le choix dans la présente recherche porte sur la typologie proposée par Carroll (1989). En effet, par rapport à la thématique de recherche, c'est-à-dire l'évolution des pratiques managériales en fonction de la maturité de gestion des entreprises, cette typologie offre l'opportunité de distinguer les acteurs primaires, contractuels (stratégiques) des intervenants secondaires ou moraux de l'environnement de l'entreprise. Pour cause, la présente recherche fait le choix de mener les travaux à partir de la définition de la responsabilité sociale et des dimensions que propose le même auteur. Les dimensions du concept étant, toutefois, remodelées dans la norme BNQ 21000 en quatre (4) (sociale, environnementale, économique, transversale). De fait, le choix de la catégorisation des acteurs de l'auteur devra permettre d'apporter davantage de cohérence dans les analyses. Et cette perspective paraît nécessaire pour identifier précisément les acteurs de l'entreprise, leurs intérêts (besoins ou valeurs) et leurs influences (pouvoirs ou moyens d'action) (Frooman, 1999).

À l'image de la responsabilité sociale, l'objectif premier du concept de parties prenantes est de répondre aux changements de l'entreprise. La dynamique commandant de les intégrer dans les politiques de gestion. Une démarche qui lui permet d'être en bonne harmonie avec ces derniers. Par la même occasion, l'entité se voit préserver ses activités, d'où la recherche de légitimité que les pratiques en RSE impliquent (Persais, 2007).

## 2.5 Théorie de la légitimité

L'avènement de la question de responsabilité sociale dans le domaine de la gestion ou des pratiques managériales des entreprises, en plus des concepts de conventions, des parties prenantes et de l'impact du contexte institutionnel ou même néo-institutionnel, suscite plusieurs autres, notamment celui de la légitimité (Gabriel, 2006 ; Persais, 2007).

Comme les autres concepts, qui sont la base de leurs théories respectives, la notion de légitimité est aussi abordée suivant plusieurs approches (Suchman, 1995). D'une manière hétérogène, ces approches trouvent principalement leurs fondements dans les travaux de Parsons (1960) et de Weber (1978). En référence à ces travaux, qui représentent l'approche classique du concept, la légitimité se présente comme une reconnaissance sociale, appréhendée sous l'angle de la domination, du pouvoir, du droit. Autrement dit, une autorité, un pouvoir, une organisation est *légitime* par ce que le droit et la justice lui confèrent. Cette vision classique distingue trois types de légitimité, à savoir, 1) la légitimité rationnelle-légale, qui découle du respect des normes légales et de justice, 2) la légitimité traditionnelle, qui vient de la culture traditionnelle, des coutumes et des traditions, et 3) la légitimité charismatique, qui se rapporte aux qualités extraordinaires ou de la force héroïque du dirigeant, ou à son *trait de génie* (Loewenstein, 1966, p. 77).

Critiquées comme étant obsolètes et statiques (Dogan, 2010), les réflexions sur le concept de légitimité semblent avoir évolué depuis lors. N'en demeure que, par

définition, la littérature s'accorde à reconnaître que la légitimité ne peut s'autoproclamer (Gabriel, 2006). Elle suggère plutôt un processus, dans lequel l'entreprise est active ou passive, un environnement social qui reconnaît cette légitimité, et surtout des critères d'évaluation (fondements) (Renaud et Wallas, 2014). Inspirée grandement de la théorie des parties prenantes (entropique), l'approche stratégique présente la légitimité comme étant une ressource, non directement concurrentielle. Elle serait plutôt manipulable par l'entreprise désireuse de satisfaire les attentes partielles ou totales des acteurs de son environnement (Gabriel, 2006). Loin de se présenter comme un simple processus de causalité, cette vision implique une interaction, une *co-construction de sens* entre l'entreprise et son environnement. Autrement dit, la légitimité revient à l'acceptation sociale de l'entreprise, sur la base d'un ensemble construit et partagé de critères de jugements, qu'ils soient règles officielles ou conventions tacites. L'auteur ajoute qu'il s'agit d'un statut conféré par l'environnement à l'entreprise, qui émane d'une évaluation. Le processus social sous-jacent pouvant, de fait, être avant (justification par l'intention), pendant (justification par la procédure engagée) ou après l'action (justification par les conséquences) (Laufer, 1996). De plus, ce statut peut être à des degrés différents (Pfeffer, 1975), allant d'un rejet complet (illégitimité), en passant par un minimum de légitimité, à l'acceptation totale (Dogan, 2010, Hertz, 1978).

Dans le même sens, suivant le courant institutionnel (néguentropique), la légitimité est appréhendée comme une attribution, une reconnaissance externe sur la base des aspects de conformité (Oliver, 1991 ; Suchman 1995 ; Buisson, 2008). Selon ces auteurs, une entreprise est dite légitime lorsque ses actions sont *perçues* par la société comme étant désirables et appropriées à ses systèmes de normes, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995). Dans ce cas, la légitimité se présente comme une démarche individuelle émanant d'une politique managériale, soumise à l'approbation sociale (Dogan, 2010). Mettant de l'avant l'aspect utilitaire du concept (Suchman, 1995), cette vision met en lumière trois dimensions de la légitimité, à savoir : 1) une dimension pragmatique, qui souligne l'effort consenti par l'entreprise pour satisfaire les intérêts des acteurs de son environnement ; 2)



une dimension morale impliquant la recherche du bien-être social par l'entreprise; et 3) une dimension cognitive, lorsque la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement externe.

Somme toute, il apparaît dans ces approches que la légitimité découle d'un processus social *contextualisé* (Buisson, 2005). Un processus qui semble fonctionner à la fois du pouvoir décisionnel et d'action de l'entreprise, des caractéristiques de son environnement et des attentes institutionnelles, lesquels peuvent changer d'un contexte à un autre (Oliver, 1991).

Ce constat permet de noter que les approches se rejoignent. Qu'elle repose sur les acteurs de l'environnement de l'entreprise (vision stratégique), ou sur son contexte institutionnel (vision institutionnelle), la légitimité revient à l'idée selon laquelle l'entité (l'entreprise), légitimée ou non, est soumise à un processus social d'évaluation en vue d'une acceptation ou d'une approbation, à différents degrés, de ses actions (Dogan, 2010). Mieux, la seconde, la vision institutionnelle semble être le prolongement de la première. Au-delà du sens de base (acceptation), elle rajoute la notion de contexte, qui peut être changeant, rendant ainsi dynamique l'approche (Oliver, 1991). De fait, puisque dans la présente recherche, les théories des parties prenantes et institutionnelles sont toutes retenues, la seconde vision de la légitimité, qui semble englober la première, apparaît convenir pour les analyses.

Pour autant, à la lecture de ces approches, surtout de l'approche classique (Weber, 1978), trois principaux constats semblent notables (Dogan, 2010). Pour l'auteur, le premier réside dans le fait que l'entreprise soit soumise à l'approbation d'un environnement social qui, cependant, est fractionné à plusieurs niveaux (économiques, culturels). Chaque partie ayant ses intérêts, lesquels ne sont pas toujours convergents, la légitimité de l'entreprise apparaît reposer sur le consentement d'une partie (fraction) seulement des acteurs de son milieu. Ce dernier étant changeant, le deuxième constat que la littérature relève, concerne le renouvellement constant de la recherche de l'approbation de l'entité. En effet, elle « n'est jamais totale ni inépuisable ». Le troisième constat, quant à lui, porte sur

les biais pouvant émaner des facteurs exogènes à la recherche de légitimité. Selon l'auteur, les approches sur le concept semblent omettre l'existence et l'influence des médias sur l'opinion publique ou *l'agora* (l'espace d'échange de la société). Cette dernière se révèle pourtant garante de l'image positive ou négative donnée à l'entreprise, de ce fait, de sa légitimité.

En outre, si le concept de légitimité implique un processus d'évaluation sociale de l'entreprise, comme souligné plus haut, il importe de noter qu'il repose autant sur des critères légaux que sur des systèmes de valeurs et de jugements de la société. Ce faisant, le concept de légitimité en appelle à celui de convention (Gabriel, 2006). Un constat relevé dans toutes les théories retenues dans le présent projet, confirmant l'intérêt du choix de la théorie des conventions comme étant l'ancrage des autres. La boucle semble, de fait, bouclée.

## **2.6 Logique théorique : théorie des conventions comme trame de fond**

À l'instar de tout projet de recherche, le choix de la littérature, notamment, celui des théories clés, en plus d'avoir l'obligation d'être pertinent, paraît essentiel dans la quête des pistes de réponses à la problématique. De fait, au-delà des spécificités inhérentes à la question et aux caractéristiques méthodologiques, chaque recherche se distingue aussi par l'usage fait des théories existantes dans le domaine d'intérêt en question. Dans la présente recherche également, le choix de chaque théorie et leur ordonnancement ont leur importance. En trame de fond dans les théories exposées plus haut, le lien commun qui est retenu est celui de la convention.

En effet, comme exposé, la théorie de la convention repose sur le fait que la société, dans sa globalité, est régie par un ensemble de normes, de valeurs et de règles de conduite, partagées et acceptées par tous (Persais, 2007). Ces dernières déterminent un cadre et un mécanisme de coordination comportementale de la société. En dépit des caractéristiques propres à sa nature (arbitraire, vague et absence de sanctions explicites), une convention donne un sens de fonctionnement

au système social. Un système dans lequel l'entreprise évolue aussi, et qui représente, en partie, son contexte environnemental. Dans ce cas, sa responsabilité sociale revient à, continuellement, prendre conscience et tenir compte de ce cadre de référence social. Et pour cause, ayant motivé les réflexions dans la genèse de la responsabilité, comme décrit en début de chapitre, le cadre social, tout comme le sont les conventions, quoiqu'étant un repère commun de l'environnement externe de l'entreprise, reste, toutefois, sujette aux changements et aux évolutions (Persais, 2007).

À propos, dans la suite de leur développement, dans leur processus de formalisation, les conventions deviennent des normes explicites, des règles et des lois : c'est le rôle social de l'institutionnalisation (Lewis, 1969). Le fait de rendre standards les volontés des populations ou d'y mettre des limites acceptables afin d'harmoniser et de guider leurs comportements n'exclut pas pour autant le fait que ces standards, ces normes et ces législations aient d'abord été des conventions. Autrement dit, la théorie des conventions a pour prolongement celle des institutions. Appliquée à la question de la RSE, cette logique semble se confirmer. L'histoire montre, en effet, que l'évolution des préoccupations des peuples quant à la préservation de leur cadre de vie ont conduit les gouvernements à prendre des mesures législatives pour contrôler les actions déviantes des entreprises. De fait, plusieurs comportements (conventions) économiques, sociaux et surtout environnementaux sont devenus des standards de fonctionnement, des normes, des lois et des règlements régissant la vie des affaires, constituant ainsi leur contexte institutionnel. Autant l'entreprise, en tant qu'entité et acteur social, est aussi considérée comme une institution (institution-personne), autant le cadre constitué dans lequel elle évolue l'est aussi (institution-chose) (Hauriou, 1925).

Ces normes de fonctionnement et ces lois, considérées comme contexte institutionnel, et qui au départ étaient des conventions, évoluent avec le temps. Dans cette évolution, elles continuent, de même, d'influencer toute la société, y compris les pratiques du monde des affaires. La théorie en référence à l'évolution du contexte institutionnel et à son influence sur l'entreprise est la théorie néo-

institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977). Encore une fois, la théorie des conventions semble trouver sa place, en ce sens qu'elle subit un second niveau de prolongement. D'une convention sociale au départ, dans son évolution, devient une norme comportementale ou une loi, qui continue d'évoluer et d'influencer les comportements de l'entreprise. Cependant, qui dit évolution, dit et suppose des acteurs en interactions dans un cadre social.

La théorie des parties prenantes, précisément, s'intéresse aux interactions et à l'influence des acteurs de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Freeman, 2004). À l'origine de toute la vie de la société, les acteurs de la société, que la théorie désigne par parties prenantes, sont également à la base des systèmes de coordination ou des mécanismes de comportements de la communauté, des conventions. C'est aussi ces derniers qui les font évoluer pour qu'ils deviennent des standards, des normes et des lois de fonctionnement. Par conséquent, les ignorer pourrait être fatal pour l'entreprise. C'est pourquoi la théorie suggère à l'entreprise de les identifier, les catégoriser et de s'organiser, de sorte à identifier leurs attentes, leurs pouvoirs et leurs influences sur ses activités. Une dynamique qui devra lui permettre de mieux les intégrer dans la gestion de sa responsabilité. Si la démarche offre à l'entreprise l'occasion de prendre en compte les intérêts (volontés, conventions) de ces acteurs dans ses politiques, elle suggère aussi de convenir avec ces derniers d'un système de fonctionnement. Ce qui permet à ces acteurs de contribuer à la bonne marche de ses activités. Aussi clair que cela puisse paraître, la théorie des conventions semble se retrouver dans la théorie des parties prenantes.

C'est ce qui pourrait expliquer, en partie, pourquoi les entreprises décident souvent de se regrouper pour partager leurs expériences et pour mieux défendre leurs intérêts communs auprès des autorités (ex. chambre des mines au Burkina Faso). De même, ceci pourrait aussi expliquer pourquoi beaucoup d'entre elles, notamment les mines, en plus des normes comportementales et des lois, préfèrent signer des protocoles d'accords avec les populations locales. Ces protocoles portent généralement sur les clauses entourant le dédommagement des terres

mobilisées pour l'exploitation du minerai, les supports de communication rendant compte de l'engagement responsable, les projets sociaux et autres.

Cela dit, si collaborer avec les parties prenantes de l'entreprise lui permet d'assurer la bonne marche de ses activités, la perspective revient particulièrement à obtenir de ces dernières leur approbation, leur acceptation, en un mot, de la légitimité (Persais, 2007). Telle que décrite plus haut, la légitimité correspond à une reconnaissance sociale octroyée qui émane d'un processus évaluatif basé sur des critères de jugements, autant implicites (conventions tacites) qu'officiels ou standards reconnus par tous (normes, lois, règlements). Ces critères apparaissant, pour les uns, de pures conventions, et pour les autres, des conventions évoluées et devenues des standards comportementaux volontaires ou légaux (institutions). Somme toute, comme dans l'ensemble des théories choisies dans la présente, la théorie de légitimité fait appelle à celle des conventions.

En résumé, dans la présente, la théorie des conventions devra contribuer à la compréhension des pratiques de gestion en responsabilité de l'entreprise. De plus, elle donne l'opportunité d'identifier les divers accords (compromis) qu'elle consent dans ses collaborations avec les parties prenantes de son environnement.

Après la présentation des théories empruntées pour le projet, le moment semble être venu de mettre en lumière les outils stratégiques développés dans le domaine de recherche, la responsabilité sociale.

### 3. OUTILS MANAGÉRIAUX EN RSE

Comme présentée plus haut, l'évolution des réflexions sur la responsabilité globale (sociale/sociétale) des entreprises paraît assez tôt marquée par des travaux, en particulier, des études de cas et des interviews. Le principal objectif étant de passer d'une « théorie » de l'entreprise vers une démarche plus pragmatique (Ackerman, 1975). En fait, au départ l'objectif de ces réflexions a été d'aider l'entreprise à répondre aux changements des valeurs de son environnement, tant

interne (employés : social), qu'externe (consommateurs, lois : sociétal), ensuite environnemental ou écologique. Après quoi, très vite, a paru le développement d'approches stratégiques des questions sociales, notamment depuis l'avènement des théories des parties prenantes, avec le livre de Freeman (1979). Le principal objectif semble, cependant, être resté le même : identifier des outils managériaux en vue d'une intégration de la RSE dans les pratiques de gestion des affaires (Ackerman, 1973 ; Acquier et Aggeri, 2008). Qu'ils soient normes, grilles ou outil de performance sociale, cinq (5) outils sont décrits dans la présente.

### 3.1 Norme ISO 26000

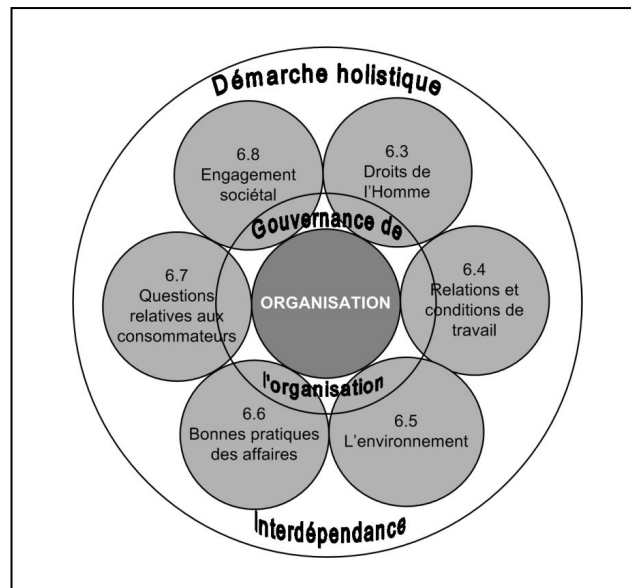
La norme ISO 26000 correspond à un ensemble de lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises. Elle est développée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) (ISO, 2010). En fait, la norme utilise le terme *sociétal* dans toute sa description. Dans le présent document, cependant, le terme *social* sera préféré pour des fins de conformité. Par conséquent, comme mentionné dans les précédentes sections, la responsabilité sociale des entreprises regroupe à la fois des pratiques économiques, sociales, environnementales et transversales de l'organisation (Carroll, 1991).

Publiée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010, la norme est approuvée à quatre-vingt treize pourcent (93%) sur les quatre-vingt dix-neuf (99) pays participants (dont les États-Unis et le Luxembourg), et par les organisations membres de l'ISO. Elle se veut être un cadre de référence international *volontaire* et non auditable pour l'intégration des pratiques managériales en responsabilité sociale (ISO, 2010; Turcotte, Langelier, Hanquez, Allard, Desrochers et Tirilly, 2011).

Constituée de plusieurs principes transversaux, de questions centrales et de domaines d'action, la norme ISO 26000 se présente sous forme de sept principaux articles et de deux annexes. Le premier article porte sur le domaine d'application de la norme, lequel s'adresse à quasi tout type d'organisation, aussi bien les organisations locales qu'internationales. Le second article présente les définitions

des concepts clés (ex. RSE, les parties prenantes (PP)) qui interviennent dans la compréhension et l'utilisation de la norme. De fait, elle définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme étant un ensemble de pratiques mises en place par les entreprises en vue d'être en accord avec les principes du développement durable (DD) (viable, vivable, équitable et durable). Le troisième article évoque les facteurs et les conditions qui sont susceptibles d'influencer les actions de responsabilité sociale mises en œuvre par l'organisation. Le quatrième article décrit les sept principes de la norme, à savoir 1) la responsabilité de rendre compte, 2) la transparence, 3) le comportement éthique, 4) le respect des intérêts des parties prenantes, 5) le respect du principe de légalité, 6) le respect des normes internationales de comportement et 7) le respect des droits de l'homme. Le cinquième article concerne les pratiques fondamentales de responsabilité sociale. Il s'agit de la détermination de la responsabilité sociale de l'organisation, de l'identification des parties prenantes et la gestion du dialogue avec ces dernières. Le sixième article traite des sept questions centrales de la responsabilité sociale, à savoir 1) la gouvernance de l'organisation, 2) les droits de l'homme, 3) les relations et les conditions de travail, 4) l'environnement, 5) les bonnes pratiques d'affaires, 6) les questions relatives aux consommateurs et 7) l'engagement social de l'organisation. Ces sept questions sont présentées à la figure 5.

Figure 5  
Sept questions centrales de la norme ISO 26000



Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127 p. (Norme internationale ISO 26000).

Le septième article de la norme ISO 26000 propose les lignes directrices pour la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans l'organisation. Elles reviennent à :

- déterminer la relation entre les caractéristiques de l'organisation et la RSE, à appréhender le concept,
- communiquer sur la question sociale,
- améliorer la crédibilité de l'organisation dans ce domaine auprès de ses principales parties prenantes,
- éprouver ses actions et ses pratiques dans ce domaine,
- avoir des initiatives volontaires et la gestion de toutes ces actions selon une logique intégrée à toutes les politiques de l'organisation.

Les annexes A et B de la norme ISO 26000 proposent des exemples d'initiatives volontaires et des outils dans le domaine.



### 3.2 Global Reporting Initiative (GRI – 4)

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) est un cadre qui propose des lignes directrices pour le « *reporting* » ou les rapports en matière de performances liées aux pratiques en responsabilité de toute sorte d'organisations (site Web du GRI). Sur la base d'un référentiel d'indicateurs, l'outil (GRI) offre, à ces dernières, la possibilité de suivre et de mesurer la progression de leurs programmes en matière de développement durable (DD).

Mise en place en 1997 par le concours de la Coalition pour les Économies Environnementalement Responsables (CERES) et du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), cette organisation non gouvernementale (ONG) se structure en trois (03) catégories d'acteurs. La première regroupe toutes parties prenantes (PP) organisationnelles qui désirent participer à la définition du cadre et à l'évolution des lignes directrices que l'outil propose. Pour cela, elles cotisent pour leur contribution financière à l'action de l'organisation. La seconde catégorie représente le conseil des parties prenantes. Au nombre de soixante (60) membres, ils sont désignés par le premier groupe d'acteurs. Ce conseil est chargé de proposer des orientations stratégiques de l'organisation. Il vient aussi en appui au comité de conseil technique. Précisément, la dernière catégorie d'acteurs du GRI est le comité de conseil technique. Composé de quinze (15) spécialistes des questions sociales et environnementales, ils jouent un rôle de veille sur l'évolution des normes internationales.

Ainsi formé, le *Global Reporting Initiative* (GRI) publie, la première fois, ses lignes directrices en 2000. Ces dernières connaissent, par la suite, plusieurs révisions, en 2002 et 2006, pour atteindre la version actuelle (G4), éditée en 2013. Ces lignes, comme notifiées précédemment, reposent sur plusieurs indicateurs de performance dans les domaines d'application du développement durable (DD). Les indicateurs de base sont au nombre de quarante-neuf (49). Trente (30) autres supplémentaires complètent l'outil. En fonction du domaine de responsabilité, ils sont de : 9 pour l'économie (dont 2 supplémentaires), 30 pour l'environnement

(dont 13 supplémentaires), 9 pour les droits de l'Homme (dont 3 supplémentaires), 14 pour les relations sociales et les conditions de travail (dont 5 supplémentaires), 9 pour la responsabilité en termes de produits (dont 5 supplémentaires), et 8 pour la société (dont 2 supplémentaires) (GRI 4).

En plus de ces indicateurs, l'organisation (GRI) propose aux entreprises et aux organisations une méthodologie de rédaction des rapports de pratiques en responsabilité sociale (RSE). Cette méthodologie invite ces dernières à respecter des standards ou des principes de rédaction, qui sont, dans la GRI 4 (G4), scindés en deux (2) groupes.

Le premier concerne les principes de contenu. Ils guident la sélection du contenu à intégrer dans le rapport. Un contenu qui évoque les pratiques de gestion mises en place par l'organisation, les enjeux auxquels elle fait face, les attentes et les intérêts réels de ses parties prenantes (GRI 4 - G4). Ces principes sont :

- la précision de l'implication des parties prenantes
- la présentation du contexte de « développement durable » (DD) dans lequel l'entreprise évolue
- la pertinence : intégrer dans le rapport les aspects qui reflètent un impact significatif, soit économique, social ou environnemental de l'entreprise ou qui influencent les parties prenantes
- l'exhaustivité : être suffisamment large dans le rapport de sorte à permettre aux parties prenantes d'évaluer chaque aspect présenté.

Le second groupe de principes du GRI porte sur la qualité du rapport. À travers le guide de mise en œuvre, ils aident à effectuer des choix par rapport à la qualité de l'information communiquée dans le rapport, et sa présentation générale (GRI 4 - G4). Ces principes sont :

- l'équilibre : intégrer tous les aspects, bons ou mauvais, de la performance du « développement durable » de l'organisation,

- la comparabilité : présenter les données de manière à permettre d'analyser les changements et la valeur des changements dans l'organisation,
- la précision : exposer des informations claires, précises et détaillées,
- la ponctualité : respecter une publication régulière des rapports
- la clarté : présenter l'information de manière compréhensible et accessible
- la fiabilité : donner de l'information dont le contenu et le processus de production restent vérifiables, afin de démontrer la qualité et la pertinence.

Quant à la structure du rapport, les normes du GRI proposent des éléments généraux qui sont : la stratégie et l'analyse, le profil de l'organisation, les aspects et les périmètres pertinents identifiés, l'implication des parties prenantes, le profil du rapport, la gouvernance, l'éthique et l'intégrité.

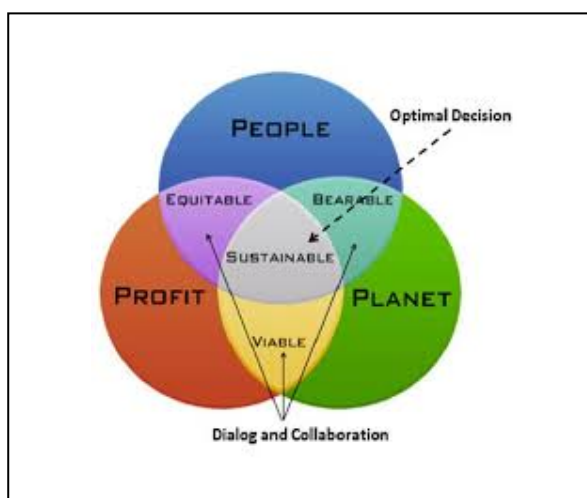
### 3.3 Triple Bottom Line (TBL)

La performance d'une entreprise correspond à l'efficacité et à la réussite de ses activités (Nudurupati, Bititci, Kumar, et Chan, 2011; Vicenzi et Adkins, 2000). La mesure de cette performance revient à évaluer la valeur quantitative de l'efficacité, ce qui devrait servir aux ajustement des actions, à l'amélioration de la prise de décision et à la gestion proactive dans l'entreprise (Nudurupati et *al.*, 2011). Selon ces derniers auteurs, les outils de mesure de performance dans le passé étaient conçus sur la base de critères principalement économiques. Aujourd'hui, en plus de ces critères cartésiens, les outils sont élaborés en fonction d'indicateurs sociaux et environnementaux. En effet, dans la logique des réflexions relatives à la performance sociale, il est proposé quelques outils, comme la *Triple Bottom Line* (TBL-3BP).

Littéralement traduite par la triple ligne du bas ou le triple bilan, la *Triple Bottom Line* (TBL) est un outil d'analyse initié par Elkington en 1994, dont le livre est publié en 1998. Aussi désigné par le terme triple performance (bilan), en version courte, le *triple P* (People-Planet-Profit), l'outil suggère l'analyse et la mesure des performances générées par la démarche en responsabilité sociale. Autrement dit,

l'entreprise devrait pouvoir évaluer l'efficacité de ses pratiques à savoir économiques, environnementales, sociales (Fairley, Tyler, Kellett, et D'Elia, 2011; Elkington 1998; Berger, Cunningham, et Drumwright, 2007; Henriques et Richardson 2004; Morland, 2006) (voir figure 6).

Figure 6  
*Triple Bottom Line (TBL)*



Tiré de Fairley, S., Tyler, B. D., Kellett, P. et D'Elia, K. (2011). The Formula One Australian Grand Prix: Exploring the triple bottom line. *Sport Management Review*, 14, 141–152.

La dimension sociale de la TBL se réfère à l'efficacité dont fait preuve l'entreprise dans la gestion équitable et bénéfique de ses pratiques commerciales par rapport aux autres intervenants ou aux parties prenantes (*stakeholders*) de son environnement. La dimension environnementale se rapporte aux pratiques écologiques qu'adopte l'entreprise dans ses activités. La performance économique correspond à la valeur financière (comptable) qu'elle réalise après déduction des coûts (capital et intrants). Les intersections entre ces trois premières dimensions correspondent aux principes de responsabilité : équitable, viable et supportable. L'intersection centrale représentant l'équilibre de ses pratiques, la durabilité.

### 3.4 L'initiative VDMD

L'initiative *Vers le développement minier durable* (VDMD) est créée en 2004 par l'Association minière du Canada (AMC), un organisme national qui représente l'industrie au Canada (AMC, 2019). Ce cadre est élaboré avec la collaboration d'une « communauté d'intérêts », c'est-à-dire un ensemble d'acteurs et de groupes d'acteurs qui ont un intérêt ou qui sont influencés par la gestion des activités de l'association.

La VDMD est un référentiel ou un système de contrôle obligatoire pour tous les membres adhérents de l'association auxquels s'impose un ensemble de principes directeurs tels que la responsabilité (évaluation des activités), la transparence (rapports et suivis tous les trois ans) et la crédibilité supervisée par une entité indépendante représentée par le Groupe consultatif des communautés d'intérêts (GCCCI) (AMC, 2019).

Le but premier du cadre est d'aider l'industrie de l'exploitation minière au Canada (mines et organes affiliés) à gérer et à améliorer leur rendement en matière de responsabilités environnementales et sociales. De fait, les membres sont appelés à évaluer la qualité, l'intégrité et la performance de leurs systèmes de gestion par rapport à ces principes. Pour ce faire, le programme prévoit un ensemble d'outils développés autour de trois (3) thèmes centraux, à savoir les collectivités et les gens, l'intendance environnementale et l'efficacité énergétique. Ces thèmes sont ensuite déclinés en huit (8) protocoles suivant vingt-trois (23) indicateurs pour former une grille d'évaluation (annexe E, tableau 2) (AMC, 2019).

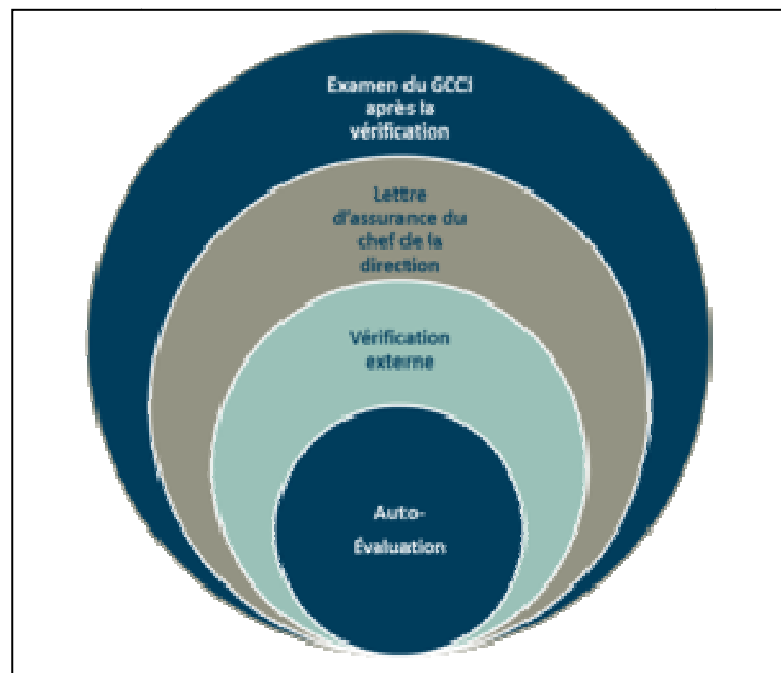
À partir de ces composants, le cadre commande plusieurs niveaux de vérification qui sont :

- l'auto-évaluation : est effectuée d'une manière approfondie chaque an par l'entreprise sur son système de gestion à la lumière des protocoles du cadre. L'évaluation se matérialise par l'attribution d'une cote qui indique le rendement du système évalué.

- la vérification externe est complétée tous les trois ans par un fournisseur de services de vérification (FSV). Il s'agit d'un vérificateur ou d'un auditeur qui a été formé sur l'initiative VDMD et qui n'a aucun lien avec l'entreprise. Ce dernier établit un examen critique des auto-évaluations effectuées et rectifie au besoin les cotes de rendement de sorte qu'elles reflètent le plus possible les systèmes de gestion de l'entité.
- la lettre d'assurance : mentionne la confirmation de la vérification externe. Elle est remise l'année de la vérification par la direction de l'entreprise à l'AMC. Cette lettre est publiée sur le site de l'association.
- l'examen après vérification : est exécuté chaque année par le GCCI qui sélectionne et convoque des entreprises pour discuter de leurs résultats. Ces discussions visent à comprendre et à s'assurer de l'effectivité de l'amélioration de la performance due aux systèmes mis en place.

L'ensemble de ces niveaux de vérification sont repris dans la figure 7.

Figure 7  
Niveaux de vérification de la VDMD



Association minière du Canada. (AMC). (2019). L'initiative Vers le développement minier durable (VDMD) : Introduction. [Version électronique]. Page publiée en avril 2019, 1-27. Récupéré à partir de <https://mining.ca/fr/documents/vdmd-introduction-2/>

Comme souligné plus haut, par rapport à ces niveaux d'évaluation, le programme impose une cotation de cinq (5) niveaux, allant de l'alphabet C à un triple A :

- la côte C correspond à une mine qui n'a aucun système en place, dont les interventions tendent à être réactives, et dont les procédures existantes ne sont pas intégrées à ses politiques et à son système de gestion.
- la côte B représente la mine dont les interventions ne sont pas formalisées (uniformisées, documentées). Ses systèmes et ses processus sont, toutefois, prévus et sont en cours de développement.
- la côte A désigne la mine qui a ses systèmes et ses processus formalisés.
- la côte AA fait référence à la mine où les systèmes et les processus sont opérationnels et à la fois intégrés aux décisions de gestion.

- la côte AAA vise l'excellence et le leadership dans les pratiques de développement durable de la mine.

Il est important de noter que l'association souhaite que tous ses membres aient minimalement une côte de troisième niveau, soit la lettre A (AMC, 2019).

### **3.5 Norme BNQ 21000**

La norme BNQ 21000 (BNQ: Bureau de Normalisation du Québec) est un outil managérial d'aide à la décision en RSE (Cadieux et Dion, 2012). Elle est conçue à partir des seize (16) principes de la Loi sur le développement durable (LDD) (relevés dans le tableau 1 de l'annexe E). Une loi formulée en 2006, par le gouvernement du Québec, à partir des principes (enjeux) de développement issus de la conférence de RIO sur l'environnement en 1992.

En fait, la norme BNQ 21000 est un guide d'application du développement durable dans les pratiques de gestion de l'entreprise, qui s'inspire du référentiel français SD 21000, lui-même publié par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en 2003. Adressée aux entreprises de production au Québec, la norme se veut être un outil de diagnostic de la maturité de gestion de l'entreprise. De plus, au travers de sa méthode, elle propose la mise en application des pratiques responsables dans les activités de l'entreprise (BNQ, 2011).

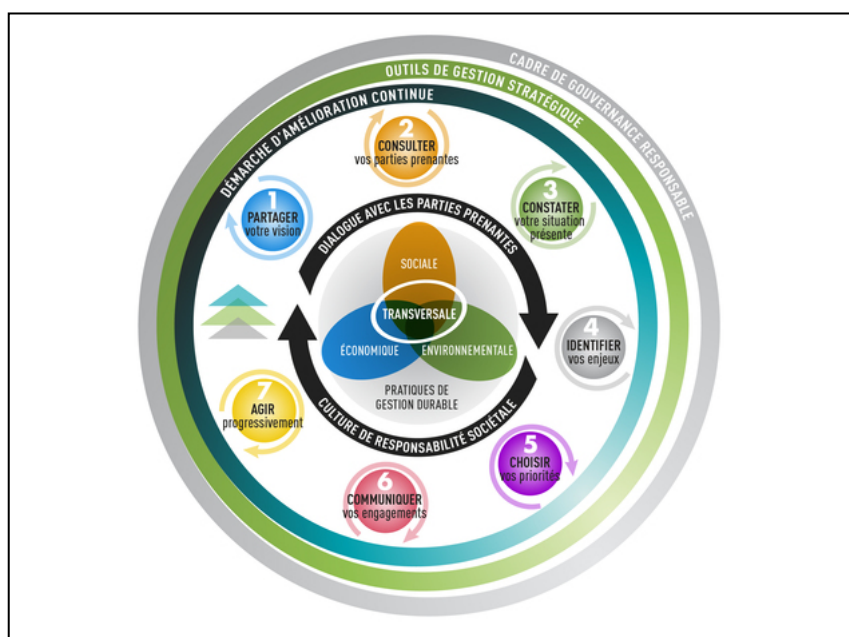
Le diagnostic que propose la norme se fonde sur un ensemble de quatre grilles évaluatives et des tableaux récapitulatifs, élaborés sur la base des vingt-et-un (21) enjeux (principes) du développement durable de Rio. Ventilés suivant une échelle de maturité de gestion allant de un à cinq (1 à 5), ces enjeux sont regroupés en fonction des quatre domaines de responsabilité, à savoir l'économie, le social, l'environnement et les enjeux transversaux (moraux) aux trois premiers. À l'aide ces outils, la norme propose un quadruple bilan des pratiques de gestion.



En effet, l'outil suggère un double usage des grilles d'évaluation, d'abord pour une démarche d'auto-évaluation par l'entreprise, et dans une seconde phase, l'évaluation de ses pratiques par le sondage de ses parties prenantes. L'analyse comparative des résultats de ces évaluations permet d'identifier, par triangulation, la maturité de gestion de l'organisation à faire face aux enjeux de développement durable et de définir un plan d'action à cet effet.

Si l'outil de diagnostic BNQ 21000 prévoit deux phases d'évaluation, la méthode, quant à elle, se décline en sept (7) étapes clés. La démarche est reprise dans la figure 8.

Figure 8  
Méthode BNQ 21000



Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Approche BNQ 21000 – Méthode. In Approche BNQ 21000. Méthode. <http://www.bnq21000.qc.ca/methode/methode-pour-pme/login/> (Page consultée le 02 Décembre 2014 et 13 Janvier 2015).

Inspiré de la roue de Deming pour les processus d'amélioration continue, à laquelle s'ajoute l'inclusion des parties prenantes (PP), la méthode BNQ 21000 suggère une démarche de sept étapes pour la mise en œuvre des pratiques en

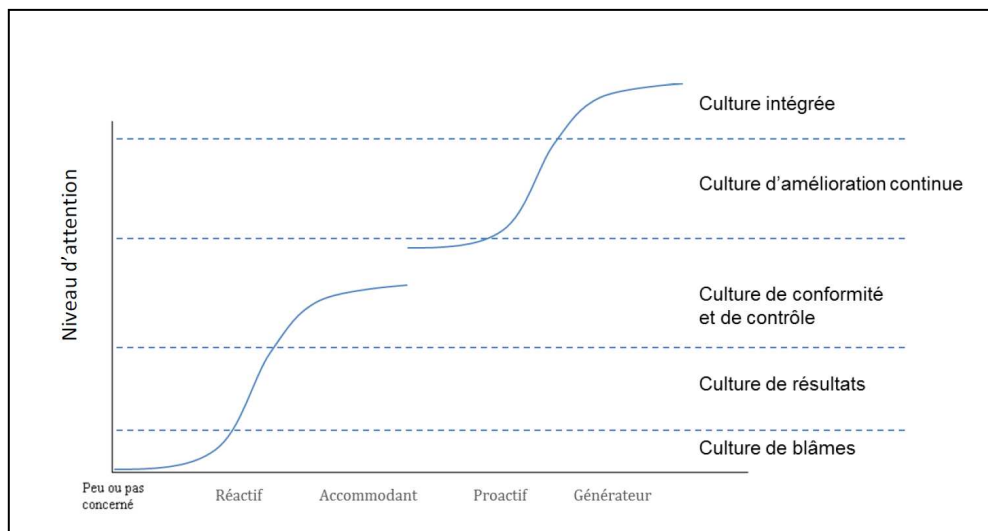
responsabilité dans l'entreprise. Ces étapes, présentées dans la figure 8, se résument à :

- 1) la définition de la vision : la vision étant le *futur désiré* de l'entreprise (Dion, 2012),
- 2) la consultation des parties prenantes (PP), ce qui revient à l'identification des intervenants clés de l'environnement de l'entreprise,
- 3) le diagnostic de la situation actuelle : c'est le travail de diagnostic à effectuer avec les grilles évaluatives et tableaux récapitulatifs
- 4) l'identification des enjeux ou des défis de responsabilité à devoir faire face,
- 5) le choix des priorités en fonction des capacités et de l'urgence,
- 6) la communication des engagements pour la mobilisation de l'ensemble des acteurs,
- 7) la mise en œuvre continue du plan stratégique.

À noter que si la Norme BNQ 21000 se veut être *volontaire* et *générique*, cet outil s'applique exclusivement aux entreprises de production (BNQ, 2011 ; Cadieux et Dion, 2012).

Dans la pratique, l'exercice de diagnostic est effectué lors de plusieurs séances de travaux et d'échanges avec des responsables clés de l'entreprise. La démarche permet, en fonction de la réceptivité et de l'attention que l'entreprise apporte aux enjeux de la responsabilité sociale (RSE), d'appréhender son niveau de maturité de gestion ou de culture organisationnelle. Ce niveau de maturité correspond à l'application réelle de l'ensemble des pratiques de valeurs, qui sont adoptées à un niveau micro, soit à l'échelle de l'entreprise. Ces valeurs étant en accord avec les principes relatifs aux cadres généraux de référence de ce qui est accepté par une société et par un état au niveau macro (Cadieux et Dion, p.42, 2012). À l'instar de l'échelle des grilles auto-évaluatives, le niveau de maturité de gestion se décline sur une échelle à cinq (5) niveaux. Ce triptyque est repris dans la représentation graphique de la figure 9, ceci, sous forme de courbe.

Figure 9  
Norme BNQ 21000  
Modèle conceptuel à la base de la grille d'autoévaluation



Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). (Cadieux et Dion, p. 42, 2012)

Comme présente la figure 9, la norme propose cinq (5) niveaux de maturité de gestion distincte dans l'intégration de la responsabilité sociale dans les activités de l'entreprise. Pour la description de ces cinq niveaux, la norme propose des caractéristiques de chaque niveau, qui sont:

- le niveau 1 : l'enjeu ne s'applique pas à l'organisation, ou encore celle-ci connaît peu ou mal ses obligations. Elle ne se sent pas concernée par l'enjeu étudié, ce qui justifie le peu d'attention qu'elle y consacre. La gestion de l'entreprise est totalement centrée sur la rentabilité économique, sans égard aux conséquences sociales ou écologiques. Cette culture insouciance rend l'entreprise candidate et vulnérable aux problématiques sévères. Les responsabilités organisationnelles liées aux inactions sont rejetées en bloc. On adopte plutôt une attitude de blâme : on recherche des coupables lorsque des problèmes se présentent.
- le niveau 2 : l'entreprise est réactive, son attention est sporadique, notamment lorsqu'il y a un problème. Elle véhicule une culture des résultats visant notamment la réduction des dépenses et des amendes. Autrement dit, elle s'intéresse à la responsabilité sociale que dans le but

d'éviter des sanctions et, par conséquent, les conséquences négatives (coercitives). Exemple : une entreprise de production minière qui respecte minimalement les lois et les règlements en matière environnementale afin seulement d'éviter la perte de son permis d'exploitation;

- le niveau 3 : l'entreprise est dans l'accommodement face aux parties prenantes (PP) et l'objectif principal est la conformité aux lois et aux règlements. Pour ce faire, le niveau d'attention augmente et les efforts restent calculés même en dehors des zones problématiques. On implante des processus visant à circonscrire les problèmes potentiels et s'installe alors une culture de la mesure et de la conformité aux lois et règlements, mais sans plus ; l'entreprise n'évoluera plus.
- le niveau 4 : l'entreprise est proactive, avec pour mot d'ordre, l'amélioration continue dans ses pratiques et ses acquis en responsabilité. Afin d'arriver à ce niveau de culture, l'attention doit préalablement augmenter d'un cran. Pour y arriver, seule la participation des employés peut augmenter l'attention collective à ce point, d'où le saut sur la courbe.
- le niveau 5 : l'entreprise est dans une optique génératrice, dans laquelle, la responsabilité est intégrée à toute sa politique, son fonctionnement et sa culture organisationnelle. Elle utilise son influence pour faire progresser ses parties prenantes (PP) tels ses fournisseurs. C'est justement cet élargissement d'implication des parties prenantes (PP) externes à l'organisation qui fait que l'attention augmente encore. Dans une logique d'apprentissage, en faisant le parallèle avec les travaux d'Ackerman et Bauer (1976), l'entreprise adopte, dans ce cas, une position de pionnière (leader) ou chef de fil, à contrario, du suiveur (lag : retarder l'application des solutions socialement responsables).

La seconde étape de la démarche de la Norme BNQ 21000 revient à inviter les parties prenantes, avec la même grille, dont les résultats ramènent le tout aux cinq (05) niveaux de maturité de gestion, à évaluer l'entreprise. Les 7 étapes proposées dans le BNQ 21000 correspondent dans les faits à une roue de Deming majorée par la contribution des parties prenantes (PP). L'objectif de la démarche est de

triangler les résultats des évaluations pour mieux identifier les enjeux de l'entreprise et pour définir un plan d'action qui permette d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Suite à la présentation de ces outils managériaux dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, vient, à présent, le moment d'établir un comparatif afin de d'identifier celui qui convient pour la présente recherche.

### **3.6 Comparatif des outils managériaux de la RSE**

Cinq outils managériaux en responsabilité sociale sont décrits dans la présente recherche. Ce sont: la norme ISO 26000, le *Global Reporting Initiative* (GRI-4), la *Triple Bottom Line* (TBL), l'initiative VDMD et la norme BNQ 21000. Chacun de ces outils, selon la nature, les objectifs, le champ d'application, la démarche qu'il propose ainsi que son apport spécifique, peut être analysé. Cette analyse comparative souligne également leurs points forts et limites. L'objectif de cette section est de déterminer celui qui répond au mieux à la problématique de l'étude, en l'occurrence la compréhension de l'évolution des pratiques managériales RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. À cet effet, le tableau 1 expose quelques critères de comparaison.

Tableau 1  
Comparatif des outils managériaux en RSE

OUTILS	ISO 26000	GRI – 4	TBL	VDMD	BNQ 21000
<b>Nature</b>	Référentiel/ Norme en RSE	Référentiel de <i>reporting</i> DD	Outil de mesure de Performance globale	Cadre mono-sectoriel de mesure du rendement responsable	Référentiel/Norme de gestion RSE/DD
<b>Démarche</b>	-Lignes directrices	-Lignes directrices	S/O	-Thèmes, protocoles, indicateurs -4 étapes d'évaluation	-Démarche stratégique -Grilles de diagnostic
<b>Objectifs</b>	Mise en œuvre RSE	Rapports/ Suivi RSE	Mesure Performance 3P	Évaluer et gérer le rendement des responsabilités environnementales et sociales minières	-Gestion responsable -Maturité de gestion du DD -Évolution de la culture organisationnelle
<b>Champ d'application</b>	Entreprises	Entreprises/ Organisations	Entreprises/ Organisations	Industrie minière canadienne	Entreprises de Production
<b>Domaines</b>	RSE	DD	RSE (3P)	Responsabilités environnementales et sociales	RSE/DD
<b>Points Forts</b>	-Consensus international RSE -Lignes directrices -Traduction des principes rse en actions -Propose des exemples de succès -Champ d'application large	-Volontaire -Toute sorte d'organisation -Mesure de performances (3P)	-Consensus international -Lignes directrices -Référentiel de <i>reporting</i> DD -Suivi de performances DD -Toutes les	-Cadre concerté avec les« communauté d'intérêts » -Démarche d'évaluation des rendements des responsabilités -Suivi et publication des résultats -Ciblé ou mono-sectoriel :	-Outil de gestion en RSE/ DD -Inspirés de LDD/ l' AFNOR / SD 21000 - -Démarche d'intégration de la RSE dans les pratiques managériale -Grilles évaluatives :

	(local/International) -Volontaire (Ex : <i>Il convient...</i> ) -Aucune sanction juridique/plainte -Traduite en plusieurs langues	entreprises/ Organisations -Volontaire	industrie extractive -Cadre actualisé régulièrement -Portée internationale	Diagnostic responsable et Proposition de mesures selon la maturité de gestion -Volontaire -Entreprises de production québécoises	
Limites	-Non certifiable -Pas de démarche de gestion stratégique intégrée de la RSE -Pas d'outil de diagnostic responsable -Large : peut laisser place à l'interprétation/ Innovation	-Non Certifiable -Méconnue/ peu de succès -Pas d'unité de mesure de la performance -Critères non mesurables (Social/ Envi.) -Cadre non assez explicite -Dimensions transversales des 3P non prise en compte -Dimension temporelle absente	-Non certifiable -Pas de démarche de gestion stratégique intégrée de la RSE -Pas d'outil de diagnostic responsable	-Non certifiable -Caractère obligatoire -Mono-sectoriel -Axé performance : critères sociaux non évaluables -Dimensions économique et transversale du DD peu développées -Absence de méthode d'intégration DD -Base de cotation non chiffrée	-Non certifiable -Champ d'application restreint : entreprises de « production » et québécoises -Pas de critères de sélection des parties prenantes (PP) dans les outils et dans la méthode -N'est disponible qu'en Français

Inspiré de la littérature sur les cinq outils managériaux - S/O: sans objet

Comme le tableau 1 présente, chaque outil proposé dans la présente revue littéraire a ses avantages et ses propres limites.

- Norme ISO 26000

La littérature dans le domaine de la responsabilité sociale souligne plusieurs apports de la norme ISO 26000 (Bucur, Moica et Farcas, 2011; Hahn, 2012). En effet, la conception de l'outil a donné lieu au développement d'un consensus international pour la question sociale dans les pratiques de l'entreprise. Le fait qu'elle soit reconnue internationalement se révèle être un avantage d'autant plus qu'elle peut être utilisée aussi bien par les organisations locales que par celles qui ont des activités internationales. De plus, de par son objectif, la norme semble offrir des lignes directrices destinées à transposer les principes sociaux en actions concrètes. De même, comme décrites dans les deux annexes (A-B) de sa structure, elle propose des exemples de meilleures pratiques dans le domaine. De même, le caractère *volontaire* qu'elle revêt, selon le langage « il convient » au lieu de la notion du devoir (*doit*), semble offrir une certaine largesse dans son utilisation. Elle ne suggère, en effet, aucune possibilité d'action en justice ou de plaintes contre les organisations désireuses de l'utiliser.

Cependant, en termes de limites, comme pour beaucoup d'autres normes, l'outil ISO 26000 n'est pas certifiable (ISO, 2010, 2013). Elle offre uniquement des directives en matière de bonnes pratiques aux organisations pour l'intégration de la responsabilité sociale dans leurs activités. De plus, comme toute norme, elle présente l'intérêt, les objectifs et les attentes de la situation de gestion idéale, mais n'offre pas d'outils de gestion pour l'atteindre (D'Huart, De Backer, Benabdallah et Blaes, 2007). De plus, de par les caractères inhérents à sa nature, à savoir universel et général, la norme ISO 26000 peut laisser place à des interprétations abusives dans les organisations. Les indications pour l'opérationnalisation des directives qu'elle propose paraissant quasi inexistantes.



#### - GRI - 4

Le *Global Reporting Initiative* (GRI-4), tout comme la norme ISO 26000, est une résultante d'un consensus international. De fait, il semble s'appliquer aux entreprises autant locales, internationales, qu'à toute sorte d'organisations gouvernementales ou non. Si l'outil reste volontaire, il propose des lignes directrices le *reporting* ou la reddition de comptes en matière de développement durable (DD). De plus, par la même occasion, il entend offrir aux organisations la possibilité de suivre les performances, économique, sociale, et environnementale de leurs pratiques. Ce faisant, sur la base de ses lignes directrices, l'outil présente une structure de rapport type et une méthodologie de rédaction, qui repose sur un ensemble de principes, à la fois de contenu et de qualité.

En dépit de tous ces avantages, quelques limites semblent importantes. En effet, le GRI – 4 demeure un référentiel de *reporting* qui s'adresse principalement aux parties prenantes (PP) externes. Il ne propose donc pas de démarche pour la mise en application des pratiques en responsabilité dans l'entreprise, ni la gestion de leur évolution en fonction de sa maturité de gestion. Ayant pour champ d'application toute sorte d'organisation, l'outil pourrait ne pas prendre en compte toutes les particularités du monde des affaires. Et pour cause, il ne prévoit pas de grilles évaluatives pour le diagnostic pouvant guider la gestion responsable dans l'entreprise. De plus, au-delà des rapports d'activités que l'outil prévoit, il ne semble pas proposer de démarche pragmatique pour la mesure des performances.

#### - TBL

La *Triple Bottom Line* (TBP) s'applique à tout type d'organisation, c'est-à-dire aussi bien aux entreprises, aux organismes à but non lucratif (ONG), qu'aux entités gouvernementales (Slaper, 2011). D'après ce dernier auteur, l'approche se veut, en plus, être *volontaire*. Toutefois, contrairement aux outils classiques de mesure de performance, comme le tableau de bord classique (BSC) ou les Normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), la *Triple Bottom Line* (TBP)

ne semble pas connaître un grand succès, étant donné la complexité de son opérationnalisation (Hubbard, 2009).

En effet, l'outil n'offre pas une unité de mesure explicite et commune aux trois dimensions de performances (Slaper, 2011). Mis à part la performance économique, qui peut être appréhendée sous une forme monétaire, les deux autres typologies de performances (sociale, environnementale) se fondent sur des actifs intangibles (Sridhar et Jones, 2012). Il apparaît, dans ce cas, improbable de les évaluer, d'autant plus que l'outil ne prévoit pas de cadre explicite à cet effet. En outre, selon les mêmes auteurs, l'outil implique une approche systémique, c'est-à-dire la prise en compte et la mesure de l'efficacité des interactions complexes entre les trois dimensions de performance. Une démarche qui ajoute un second niveau de complexité à la démarche. L'approche systémique suppose, en effet, une logique intégratrice entre les composantes. Pourtant, la *Triple Bottom Line* (TBP) met l'accent sur la coexistence et non sur une interdépendance des trois lignes de fond. De plus, la dimension temporelle de l'approche systémique paraît absente de l'outil. En résumé, l'outil vise l'objectif de durabilité, ce qui suppose l'équilibre entre les dimensions de responsabilité (Hacking et Guthrie 2008). Cette logique semble, cependant, venir à l'encontre du principe d'interdépendance que suggère l'approche systémique (Archel, Fernandez, et Larrinaga, 2008). Cette dernière limite paraît d'autant plus conséquente compte tenu de la conception de la notion de durabilité qui pourrait varier suivant l'entreprise, ou le contexte dans lequel elle évolue (Hubbard, 2009).

#### - L'initiative VDMD

À l'instar des outils décrits plus haut, l'initiative VDMD est un référentiel issu d'une concertation ou d'un consensus avec les communautés d'intérêts (AMC, 2019). Selon l'association, l'outil se veut transparent pour l'ensemble des acteurs du secteur concerné. Ce qui explique la publication des rapports d'évaluations et des lettres de confirmation des vérifications externes effectuées sur les entreprises adhérentes. À ce propos, ciblant particulièrement le secteur de l'industrie

extractive canadienne, le cadre repose sur des outils évaluatifs et de suivi du rendement des systèmes de gestion en matière de responsabilités environnementales et sociales. Pour cela, quatre (4) étapes de vérifications leur sont soumises, de même que plusieurs outils d'évaluation en rapport aux trois thèmes, des protocoles et des indicateurs. Cette démarche commande une évaluation sur la base d'une cotation suivant cinq niveaux alphabétiques de performance. De plus, depuis 2019, le cadre est adopté par les Associations minières du Québec et de la Finlande, les Chambres des mines de l'Argentine, du Botswana, des Philippines, de l'Espagne (AMC, 2019). Malgré ces nombreux avantages, le programme présente quelques limites.

En effet, comme les autres outils décrits, le cadre VDMD n'est pas certifiable (AMC, 2019). En outre, conformément aux documents de l'association, si son caractère obligatoire permet de contrôler l'amélioration des responsabilités de toute l'industrie au Canada, il pourrait se révéler contraignant. Le cadre semble présupposer la capacité de ses membres à mettre en place les systèmes de gestion et l'utilisation des outils qu'il impose. Tous n'ont, cependant, pas la maturité de gestion, les mêmes ressources, ni les compétences à cet effet en dépit de la formation et de l'accompagnement que l'association entend leur assurer. De plus, étant un programme ciblé et mono-sectoriel, son champ d'application semble restreint.

Dans ses principes directeurs, le cadre apparaît axé sur la performance et le rendement des systèmes de gestion des minières. Et qui dit performance implique également une logique d'évaluation et de quantification. Si la démarche semble justifiée, il convient de souligner que tous les enjeux de la RSE ne peuvent pas être quantifiés, précisément ceux liés aux dimensions environnementale et sociale.

De même, dans sa description, le programme s'intéresse à la gestion des responsabilités environnementales et sociales de l'industrie extractive canadienne (AMC, 2019). Les outils d'évaluation apparaissent intéressants étant donné la place que tiennent ces enjeux dans les activités de ce secteur dont les externalités

sont importantes (Campbell et LaForce, 2016). Pour autant, tels que les outils du programme se présentent, les dimensions économique et transversale de la RSE y semblent peu développées. La démarche suggère pourtant une logique intégratrice entre toutes les dimensions du concept. Quant au principe de durabilité, il repose sur l'équilibre que ces dimensions forment. Par conséquent, il apparaît opportun de considérer tous les enjeux dans les grilles du cadre.

Enfin, l'outil se veut aider les entreprises à gérer leurs responsabilités. Toutefois, il ne prévoit aucune démarche processuelle, d'étapes ou de méthode d'intégration de la RSE dans les systèmes de gestion. Il est de même de l'absence d'une formule claire pour capitaliser les résultats des évaluations et les traduire en pratiques de gestion. Pour ce qui est de la base de cotation alphabétique, elle reste plutôt anglo-saxonne. Dans son état actuel, elle pourrait générer des difficultés de compréhension pour les zones fondamentalement francophones. Une approche chiffrée semble plus universelle.

#### - Norme BNQ 21000

Comme les autres, l'approche BNQ 21000 semble présenter quelques points d'amélioration. Un de ces points est le champ d'application. Contrairement à la norme ISO 26000, l'outil est conçu pour les besoins des entreprises de production québécoises. De fait, son utilisation apparaît hypothétique dans les organisations dont les activités sont à une échelle internationale. Outre cela, l'outil ne semble pas préciser dans sa démarche, les critères de sélection des parties prenantes de l'entreprise, ni la détermination de leurs valeurs, leurs pouvoirs. Ces éléments paraissent, cependant, utiles dans une démarche responsable (Freeman, 1984). Aussi, comme l'ISO 26000, l'approche BNQ 21000 n'est pas auditable, ce qui pourrait décourager les entreprises en quête de certifications responsables.

Au-delà de ces commentaires, qui peuvent paraître des limites, le choix du modèle de recherche dans le présent projet porte sur la norme BNQ 21000, et ceci, par rapport aux objectifs de l'étude, qui sont décrits plus haut (voir tableau 1). De fait,

en plus d'être volontaire, parmi les outils présentés dans le tableau, la norme BNQ 21000 apparaît la seule qui se distingue par sa nature. Elle se présente, en effet, comme étant un outil d'aide à la décision responsable conçu pour l'entreprise. S'inspirant de plusieurs normes et principes issus de consensus internationaux (LDD, AFNOR et le guide français SD 21000), la norme combine diagnostic et méthode. Le diagnostic repose sur des outils (grilles) évaluatifs, élaborés selon une échelle de 1 à 5. Ces outils offrent la possibilité d'évaluer la maturité de gestion de la RSE de l'entreprise. La dynamique permet de prendre note de sa maturité de gestion, mais aussi donne l'occasion de savoir ce qui reste à faire pour l'améliorer. La méthode de la norme, quant à elle, propose une démarche pragmatique de la mise en œuvre des pratiques en responsabilité dans l'entité.

En somme, parmi les cinq (5) outils managériaux décrits précédemment, la norme BNQ 21000 paraît la plus complète pour les besoins de l'étude, à savoir comprendre comment les pratiques de gestion en RSE évoluent en fonction de la maturité de gestion de l'entreprise.

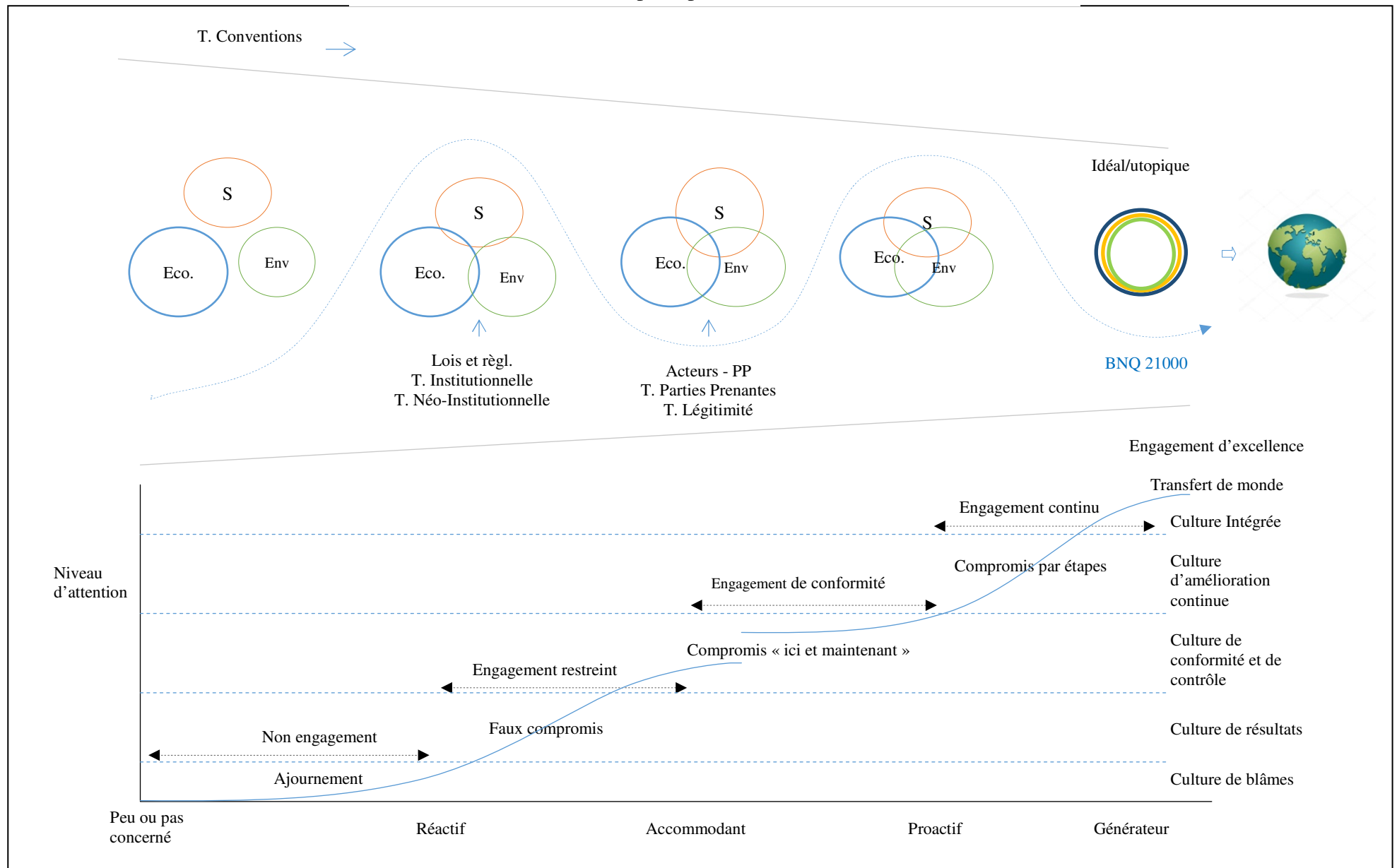
De plus, si la principale limite de la norme est son champ d'application (contexte québécois), la présente recherche offre l'opportunité d'éprouver et de repousser ou non ce retranchement. D'où l'intérêt méthodologique du projet.

Après avoir exploré la littérature du projet, sur la base du modèle de recherche retenu, à savoir la Norme BNQ 21000, il convient, à présent, de proposer le cadre conceptuel processuel qui guidera les travaux.

#### 4. CADRE CONCEPTUEL

Le cadre du projet est construit à partir de la norme BNQ 21000 et des choix théoriques opérés dans la revue de littérature. Ce modèle conceptuel processuel est exposé dans la figure 10.

## Cadre conceptuel processuel de recherche



Cadre de recherche développé à partir de la Norme BNQ 21000. Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Approche BNQ 21000 – (Cadieux et Dion, p. 42, 2012)

Le cadre de la présente recherche (figure 10) propose, suivant la maturité de gestion de l'entreprise, une représentation de l'évolution de ses pratiques en responsabilité. Comme le modèle de départ (norme BNQ 21000), il prévoit une démarche de cinq (5) étapes. Ce faisant, à l'image du concept sous étude, la responsabilité sociale des entreprises (voir Carroll, 1991), les anneaux du cadre font référence aux trois premières dimensions de la question (économique, environnementale, sociale). La taille correspond à l'importance que l'entreprise leur accorde. Le principe directeur du cadre supposant ceci : suivant la maturité de gestion de l'entreprise, allant de la gauche vers la droite, plus ces dimensions seront traitées ensemble et de manière intégrée aux autres problématiques de l'entité, plus les anneaux (boules) seront emboîtés. Une situation d'équilibre qui représente l'intégration idéale (ou transversalité) des pratiques responsables dans l'entreprise.

Par conséquent, à la première étape, plus à gauche du cadre, l'entreprise se sent peu ou pas du tout concernée par la question sociale. Cependant, son environnement évoluant, les bonnes pratiques de gestion (conventions) paraissent commencer à avoir de l'intérêt pour la société. Sans intérêt particulier, elle essaie d'aborder la thématique d'une manière juxtaposée et non intégrée à ses autres problématiques (financières, organisationnelles, autres) (Cadieux et Dion, 2012; DeJean et Gond, 2004). Les pratiques en responsabilité, telles que présentées sur la figure 10, sont dès lors traitées de façon séparée, avec une importance accordée d'abord à la dimension économique, puis environnementale et enfin sociale. Plus l'entreprise progressera, plus elle aura tendance à intégrer les parties prenantes de son environnement dans ses décisions et ses politiques de gestion.

À la seconde étape du cadre, l'entreprise tend à se conformer un peu plus à son environnement. En fait, dans leur processus d'évolution, les conventions tendent à se formaliser en normes, en lois et en règlements, lesquels définissent progressivement le contexte institutionnel de l'entité. Étant elle-même considérée

comme une institution (institution-personne), l'entreprise mène ses activités dans un cadre qui l'est tout autant (institution-chose). Prise dans son contexte, elle commence peu à peu à se conformer au système social, avec un objectif double : 1) soit pour éviter des sanctions liées au non-respect de la réglementation ou des standards recommandés, 2) soit pour bénéficier des avantages liés à la conformité (subventions, exonérations, aides). Les sanctions pouvant sembler, cependant, faibles, l'entreprise pourrait encore les supporter. Elle reste, dans ce cas, dans une forme de réaction dans la gestion des enjeux en responsabilité. Pour les sanctions environnementales, en l'occurrence, elles paraissent bien souvent importantes. Ce qui peut se concrétiser par des coûts financiers ou moraux (l'image négative), pouvant, *in fine*, avoir un impact sur sa performance financière. Ainsi, à cette étape, bien qu'étant dans la réaction, l'entreprise pourrait avoir tendance à donner un peu plus d'importance à ses pratiques environnementales et par la suite sociales. Les anneaux correspondant ayant tendance à prendre un peu plus de taille.

Dans la troisième étape, à l'image de la norme BNQ 21000, les lois et les règles du contexte institutionnel sont effectives. Les contraintes pour l'entreprise deviennent de plus en plus importantes. Prenant conscience de la situation, l'entité s'engage à les respecter en s'ajustant aux cadres en présence, toutefois sans plus. Préférant tout simplement s'aligner à la conjoncture générale du secteur de ses affaires, l'entreprise se rend compte de l'impératif d'intégrer ses parties prenantes dans ses politiques. De plus, elle semble, de plus en plus, prendre conscience de la nécessité d'obtenir de ces derniers, de la légitimité. Son objectif étant de préserver la pérennité de ses activités. De fait, dès cette étape, elle décide d'identifier les parties prenantes de son environnement. En agissant ainsi, elle semble davantage attentive à leurs *intérêts* et leurs *influences*. De même, elle préfère se conformer et s'accommoder aux lois et aux règlements, étant donné les contraintes et les sanctions potentiellement trop importantes à supporter. En somme, sur la figure 10, les pratiques en responsabilité sociale (anneaux, boules) tendent à s'équilibrer et à s'intégrer un peu plus entre elles.



À la quatrième étape, les lois et les règlements du cadre institutionnel semblent être maîtrisés. La compétition étant impitoyable, l'objectif n'est plus la seule performance économique, mais une recherche continue d'amélioration. Dans cette quête, l'entreprise entend se doter d'outils capables de lui apporter de la cohérence dans ses actions, de l'efficacité et de l'innovation. Ce faisant, au-delà de la contrainte légale, l'intégration de la gestion des enjeux ou des questions sociales paraît tendre à devenir une source d'avantage concurrentiel (Porter et Van der Linde, 1995). À l'image de la norme BNQ 21 000, l'entreprise travaille à ce que ses pratiques deviennent des avantages de différenciation, ce qui l'amène à être proactive. Dans cette démarche, elle préférera chercher à anticiper les problèmes. De même, elle espère inclure davantage ses parties prenantes (PP) dans ses prises de décisions. À cette étape, les dimensions de la responsabilité sociale tendent à avoir la même importance pour l'entité, devenant de plus en plus intégrées à toute sa politique.

À la cinquième et dernière étape, l'entreprise semble avoir acquis une très bonne maturité dans la gestion de ses enjeux et dans l'intégration des questions sociales dans ses pratiques managériales. Ce faisant, elle cherche à se démarquer complètement de la concurrence. Au lieu de suivre (lag) simplement la tendance (conjoncture générale du secteur), elle désire devenir un chef de file, une pionnière (leader) dans le domaine (Ackerman et Bauer, 1973). Comme le font remarquer ces mêmes auteurs, l'entreprise semble avoir réussi à développer des capacités de réponses (*responsiveness*), qu'elle adopte dans sa culture organisationnelle. Les dimensions de la responsabilité semblent quasi égales aux yeux de l'entreprise. Elles paraissent complètement intégrées les unes aux autres. Les frontières tendant à disparaître de plus en plus, pouvant laisser place, non pas à une démarche multidimensionnelle de la part de l'entité, mais à une dynamique globale, en vue de la performance responsable. Le cadre débouche sur un anneau unique (boule entière) : une situation qui paraît utopique.

En outre, le cadre voudrait que plus il y a une cohérence entre les pratiques de gestion, plus il y a une réduction du décalage et de l'incompréhension entre les

parties prenantes (PP). Ce qui suppose que l'entreprise intègre, de façon graduelle, les conventions locales à ses pratiques de gestion, d'où l'effet conique dans la progression du graphique.

Parallèlement, suivant cette même évolution, le présent cadre propose des rapprochements avec la modélisation des compromis de Dontenwill (2008, 2012) et les apports de Ghobadian et *al.* (1998) sur l'engagement responsable, adaptés à la norme BNQ 21000 :

- La première étape du cadre pourrait faire référence à l'attitude de fuite, de report, de « l'ajournement » du compromis responsable de l'entreprise. À ce niveau, elle paraît non ou peu engagée.
- À la seconde étape, où son attitude est plutôt réactive, l'entité aurait tendance à adopter des compromis déguisés ou de « faux compromis », en vue d'échapper aux sanctions légales et sociales. Son engagement restant, dans ce cas, circonstanciel et plus restreint.
- À la troisième étape, son objectif est la conformité. Par conséquent, ses pratiques de gestion tendraient à être de réels compromis éprouvés, « ici et maintenant », toutefois sans plus. L'engagement étant de conformité.
- À la quatrième étape, les pratiques responsables de l'entreprise paraissent devenir des « compromis d'étapes ». Son engagement s'inscrit dans la proaction de façon continue.
- À la cinquième étape, l'entreprise semble avoir une maturité de gestion responsable. Ses pratiques de gestion en RSE deviennent exemplaires et excellentes, tendant, de fait, vers le principe supérieur commun (PSC) recherché, l'étape ultime de développement. Les compromis qu'elle accepte de consentir avec ses parties prenantes lui permettent de situer ses actions dans des logiques de « transfert de monde ». Son engagement devient exemplaire, celui d'un « leader » dont les discours se traduisent en actes concrets et innovants. Un engagement qui, sans ambiguïté, semble être communiqué à l'ensemble de ses acteurs.

En résumé de toutes ces descriptions, en fonction de la maturité de gestion, le cadre du projet (figure 10) permet de formuler quatre (4) principales propositions de recherche, qui sont :

P1 : Plus une entreprise sera mature, plus toutes les dimensions de ses pratiques managériales responsables (économique, environnementale, sociale, transversale) auront la même *importance*, seront *équilibrées* et *intégrées*.

P2 : Plus une entreprise sera mature, plus ses pratiques managériales évolueront de la simple convention et respect des lois à la co-construction d'une licence sociale ou de légitimité avec l'ensemble des intervenants de son environnement.

P3 : Plus une entreprise sera mature, plus la résolution de ses conflits d'intérêts avec les autres acteurs, passera de l'attitude de fuite à la formalisation de réels compromis, voire d'un transfert de monde, en vue du principe supérieur commun (DD/RSE).

P4 : Plus une entreprise sera mature, plus son engagement responsable sera plus exemplaire, celui d'un leader.

Dans l'optique de mettre en exercice ces réflexions, prises dans le cadre de recherche proposé, la prochaine étape sera de décrire la démarche méthodologique qui en prévaut.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Ce troisième chapitre décrit le cadre opératoire et le devis d'analyse de la recherche. La section dédiée au cadre opératoire présente d'abord la question et les objectifs de l'étude. Ensuite, sont précisés successivement, le choix de l'approche d'étude, les fondements ontologiques et épistémologiques, et la démarche méthodologique dans lesquels s'inscrit l'étude, à savoir, la stratégie de recherche, le mode d'investigation, la définition du cas d'étude, la stratégie d'échantillonnage, les outils de collecte de données, le type d'analyse prévu et quelques considérations sur la qualité et l'éthique de l'étude. La seconde partie du chapitre expose un devis d'analyse du projet à travers la présentation des trois cas étudiés, des participants, des étapes empiriques ou terrain, le résumé des données récoltées, la description des méthodes d'analyses.

#### **1. CADRE OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE**

##### **1.1 Question(s) de recherche**

La problématique de la présente recherche porte sur l'étude de l'évolution des pratiques managériales RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Comme décrit dans le premier chapitre, l'intérêt du projet réside dans trois principaux constats : 1) le caractère polysémique du concept de RSE (Campbell et Laforce, 2016); 2) sa nouveauté dans les pratiques de gestion des entreprises (DeJean et Gond, 2004) et 3) le manque d'outils pouvant aider son intégration dans les affaires (Cadieux et Dion, 2012). Ces constats, étant poly sectoriels, conduisent les entreprises à adopter une démarche d'apprentissage par rapport à l'intégration du concept dans leurs pratiques de gestion (Cadieux et Dion, 2012; Zadek, 2006). D'où l'intérêt de s'interroger sur la dynamique (évolution) des pratiques managériales RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises.

Pour ce qui est de l'intérêt managérial, il découle du fait que la thématique semble cruciale, voire dans une certaine mesure « obligatoire » dans le domaine minier. Et pour cause, le secteur minier semble connu comme faisant partie des secteurs à forts risques d'impacts sociaux et environnementaux (Campbell et Laforce, 2016). Cette réalité, comme indiqué dans le premier chapitre, paraît s'amplifier en Afrique, notamment au Burkina Faso, où plusieurs autres facteurs, tels que la jeunesse du secteur et les réalités sociopolitiques, semblent renforcer cet intérêt pour les entreprises dans ce domaine. Il convient, dans ce cas, de proposer à partir de la norme utilisée dans le projet, un outil de gestion de la démarche en RSE.

Quant à l'intérêt méthodologique, il découle également de la question principale de recherche considérant la principale limite relative au champ d'application de l'outil utilisé dans le projet, la norme BNQ 21000. Il est d'identifier les enjeux entourant son adaptation notamment au Burkina Faso. En effet, quoiqu'étant le plus adéquat pour l'étude parmi les autres outils décrits dans le second chapitre, la norme BNQ 21000 est conçue suivant les réalités québécoises, au Canada, pour les besoins des entreprises de productions (Cadieux et Dion, 2012). De ce fait, la recherche devra permettre de mettre l'outil à l'épreuve de la réalité internationale.

Somme toute, la principale question de recherche se résume comme ceci : comment les pratiques managériales en RSE évoluent-elles (ou progressent-elles) en fonction de la maturité de gestion des entreprises?

Les questions sous-jacentes sont : quels sont les principaux déterminants et les facteurs clés de réussite de la démarche? Quel outil peut-on proposer à partir de la norme BNQ 21000 à cet effet? Comment la norme BNQ 21000 peut-elle s'adapter aux réalités des entreprises de productions minières au Burkina Faso ?

En rapport avec ces questions, plusieurs objectifs se déclinent.

## 1.2 Objectifs de recherche

Le principal objectif théorique, qui découle de la question de recherche, est de comprendre en profondeur l'évolution des pratiques managériales en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Pour ce faire, la recherche est effectuée à partir de l'étude de trois entreprises de production minière aurifère canadiennes, qui évoluent au Burkina Faso. Le sous-objectif théorique revient à identifier les déterminants et les facteurs de réussite de la démarche de RSE.

L'objectif managérial, qui découle de la question principale, revient à proposer, sur la base de la norme BNQ 21000, un outil processuel de gestion de la RSE.

Enfin, l'objectif méthodologique, qui émane également de la question principale prenant compte de la principale limite de l'outil utilisé dans le projet, correspond à identifier les enjeux qui conditionnent son adaptation au Burkina Faso.

Après avoir précisé la question et les objectifs de la recherche, il vient, à présent, le moment de décrire ses fondements ontologiques et épistémologiques.

## 1.3 Fondements ontologiques et épistémologiques

### 1.3.1 *Approche de recherche*

Comme présentée dans la précédente section, le principal objectif de la recherche vise la *compréhension* en profondeur et empirique du phénomène de l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale en fonction de la maturité de gestion de trois minières canadiennes au Burkina Faso. Par conséquent, l'approche de recherche qui s'impose est de nature *qualitative* (Mackenzie et Knipe, 2006). À noter que les résultats d'une telle recherche sont riches de compréhensions.

### 1.3.2 *Paradigme de recherche*

Au-delà de l'approche choisie, toute recherche scientifique suppose un paradigme d'analyse, c'est-à-dire l'angle sous lequel la recherche est abordée (Guba et Lincoln, 1994). Ce paradigme se fonde sur des postulats ontologiques, désignant la nature de la connaissance (réalité), et épistémologiques, correspondant à son étude (Prévost et Roy, 2012). La littérature distingue trois paradigmes, à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Perret et Séville, 2003), deux postulats ontologiques (le subjectivisme et l'objectivisme), et deux fondements épistémologiques (la dépendance et l'indépendance).

Dans la présente recherche, la réalité n'est pas déterministe ni supposée à l'avance sous forme d'hypothèses. La connaissance du phénomène n'est ni universelle ni objective. La situation étudiée correspond à un phénomène, celui de l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Une thématique qui ne peut être abordée autrement que de façon *holistique* (Lincoln et Guba, 1985). Par conséquent, les résultats de la recherche seront *relatifs* au contexte *local* de l'étude de ce phénomène (Perret et Séville, 2003). La connaissance scientifique attendue s'inscrira dans une logique de construction d'un outil processuel s'appliquant à ce phénomène précis (Prévost et Roy, 2012). Le paradigme de la recherche est, par conséquent, *constructiviste*.

### 1.3.3 *Postulat ontologique*

À *contrario* du paradigme positiviste, qui suppose un chercheur neutre par rapport à la recherche qu'il mène, le chercheur constructiviste est en interaction avec le milieu qu'il étudie (Perret et Séville, 2003). De fait, puisque le phénomène étudié, l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale en fonction de la maturité de gestion des entreprises, est abordé selon l'existence de possibilités et que les résultats seront le produit d'une construction relative de connaissances (Prévost et Roy, 2012), le postulat ontologique est le *subjectivisme*. En effet, les résultats de la recherche seront basés sur des réalités managériales spécifiques au milieu des affaires, à savoir les entreprises de production minière aurifère

canadiennes au Burkina Faso, et les interprétations des chercheurs mis à contribution. Les connaissances produites découleront des contextes de la recherche.

#### 1.3.4 *Fondement épistémologique*

Au regard du paradigme (le constructivisme) et du postulat ontologique (le subjectivisme), l'étude de la réalité dans la présente recherche ou son fondement épistémologique repose sur une certaine *dépendance* entre le chercheur et l'objet de son enquête (Perret et Séville, 2003). Autrement dit, quoique riches de contributions scientifiques indéniables, les recherches porteront l'empreinte des chercheurs de l'étude, de leurs expériences, leurs vécus, leurs approches, leurs choix, ainsi que des interprétations qu'ils sauront porter aux résultats.

Après avoir présenté les fondements de la recherche, il convient de déterminer la démarche méthodologique à adopter pour la mener à bien.

### 1.4 **Démarche méthodologique**

#### 1.4.1 *Stratégie de recherche*

La stratégie d'une recherche représente la logique scientifique empruntée dans la conduite de l'étude, soit en partant des faits observés pour élaborer des lois et des théories universelles, ou à l'inverse, en partant des hypothèses, établies sur la base de ces lois et ces théories, pour expliquer et pour prédire des phénomènes. Selon la logique scientifique empruntée, la stratégie est soit inductive, holistico-inductive, déductive, hypothético-déductive ou abductive (Robson, 2011).

Dans la présente recherche, l'objectif principal est d'analyser l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale en fonction de la maturité de gestion des entreprises de production minière canadiennes au Burkina Faso. À l'aide de la norme BNQ 21000, les travaux devront permettre de proposer des résultats contextuels et un outil managérial intégré, susceptible d'être appliqué à



d'autres entreprises. De fait, la logique de recherche appropriée est *holistico-inductive* (Robson, 2011).

Un tel mode de raisonnement donne l'occasion d'explorer, d'analyser et de comprendre le phénomène contemporain étudié, d'éprouver l'adaptation de la norme BNQ 21000 utilisée au-delà de son champ d'application québécois, au profit du contexte burkinabé, et de proposer un outil managérial *in fine*.

En somme, les avantages de la stratégie *holistico-inductive* sont multiples (Robson, 2011). Elle permet d'appréhender les phénomènes processuels dans la description de leur fonctionnement et de la réalité instable qui les caractérise. De plus, en laissant place aux interprétations, elle offre l'opportunité de prendre en compte la dimension complexe des phénomènes étudiés, autant qu'ils en appellent à l'interaction de plusieurs acteurs et qu'ils reposent sur l'incertitude des actions qu'ils suggèrent.

#### 1.4.2 Mode d'investigation de la recherche : les études de cas

Formulée en terme de *comment...* (Perret et Séville, 2003), l'essence de la question du présent projet privilégie le statut de la compréhension du phénomène de l'évolution des pratiques managériales en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Étant donné qu'une telle logique suggère une investigation en contexte réel, et des analyses en profondeur, la conduite du projet est envisagée sous l'angle des études de cas multiples (Yin, 2009, Prévost et Roy, 2012).

Cette méthode paraît la plus appropriée dans le cas présent pour plusieurs raisons. Tout en étant rigoureuse, elle offre une certaine flexibilité qui permet de récolter une quantité conséquente de données qualitatives suivant multiples configurations du phénomène étudié (Yin, 2009). Au moyen de la richesse du corpus qu'elle génère, la perspective permet de comprendre en profondeur les circonstances et les implications de la question. De même, elle donne l'occasion de constater les

situations imprévues, les contextes et leurs influences sur le phénomène étudié (Maxwell, 1996).

En outre, les études de cas multiples permettent de générer, de bonifier, de tester une théorie ou un modèle (Gummesson, 2000). Les études de cas comparatives particulièrement donnent la possibilité de valider des propositions théoriques ou d'améliorer un modèle selon un paradigme constructiviste (dans le présent cas) ou positiviste (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009). Ce faisant, des données qualitatives et une approche particulièrement qualitative seront privilégiées dans les analyses.

#### 1.4.3 *Définition du cas de la recherche*

Le point focal de la présente recherche se situe au niveau micro, celui des entreprises. Pour ce qui est de l'unité d'analyse, elle correspond aux pratiques de gestion en RSE. Soumise à l'étude, cette unité devra permettre de déterminer la maturité de gestion responsable des entreprises ou des cas sélectionnés, le niveau d'intégration entre les dimensions de RSE et les enjeux inhérents au contexte de l'étude (Burkina Faso).

Pour cela, le projet étudiera les pratiques de gestion de (03) trois entreprises de production canadienne, qui évoluent au Burkina Faso.

#### 1.4.4 *Stratégie d'échantillonnage de la recherche*

L'échantillonnage revient à sélectionner une partie d'un ensemble, d'un tout, ou du grand univers à étudier (Robson, 2011). Dans les études de cas, la sélection se veut être volontaire et réfléchie. Les critères de base étant l'objectif de recherche et les contextes de recherche. Dans la présente recherche, le grand univers désigne l'ensemble des entreprises qui s'intéressent à la RSE. La base d'échantillonnage représente l'ensemble des entreprises qui sont accessibles pour la recherche, à savoir toutes les entreprises de production minière aurifères canadiennes au Burkina Faso. Le présent projet est de nature qualitative (exploratoire et

analytique). De fait, la représentativité recherchée n'est pas statistique, mais analytique (Robson, 2011).

D'une façon générale, les critères essentiels à retenir dans les études de cas sont la *profondeur* des analyses et le *contexte* d'étude (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009). Pour cela, selon les auteurs, la détermination des cas impose le choix entre deux principes, à savoir : le principe de saturation et celui de réplication. Le premier consiste à identifier un nombre de cas qui conduit à la saturation théorique de la donnée. Le deuxième, quant à lui, implique une sélection minutieuse des cas en fonction des objectifs de l'étude.

Le présent projet vise la compréhension d'un phénomène contemporain, à savoir l'évolution des pratiques de gestion en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Plusieurs autres objectifs en découlent, entre autres, la proposition d'un outil de gestion de la démarche en RSE. Puisque le projet a un objectif ciblé de compréhension en profondeur et surtout vise, in fine, à générer un outil intégrateur, opter pour la *multiplicité homogène* des cas selon le principe de la *réplication littérale* paraît justifié (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009).

La multiplicité homogène suppose un échantillon de plusieurs cas, mais limité, et plus ou moins homogènes dans leurs caractéristiques. Ce choix favorise le test, la construction et le développement des modèles et des théories. Quant au principe de réplication, il détermine le nombre de cas nécessaire à étudier. La réplication littérale repose particulièrement sur la recherche de résultats similaires pour des cas similaires (Yin, 2009).

Dans le présent projet, trois cas sont retenus. Étant donné que l'étude s'intéresse à la compréhension de la dynamique de maturation des pratiques de gestion en RSE, le principal critère d'homogénéité observé est le modèle de gestion (modèle d'affaires) des cas. Les sous-critères se résument au *secteur d'activité* (production

minière aurifère), à l'*origine* (canada), au contexte de l'étude : le Burkina Faso, en Afrique, et à l'intérêt que manifestent ces cas pour la RSE.

En résumé, la sélection des cas étant fonction des objectifs de l'étude, l'échantillonnage qui est adopté est le choix *raisonné*. Comme mentionné plus haut, l'échantillon homogène de trois (3) cas est sélectionné suivant le principe de réplique littérale.

Par ailleurs, il importe de souligner que si l'homogénéité est retenue pour la sélection des cas du projet, l'hétérogénéité qu'offre le terrain permettra de bonifier l'outil utilisé dans le projet. Et pour cause, la littérature souligne que la robustesse d'un outil testé peut être acquise par l'hétérogénéité des contextes de recherche (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009).

En fait, la norme BNQ 21000 a été conçue au Québec par rapport aux réalités des entreprises de production québécoises. Dans le présent projet, l'outil est soumis à des travaux dans un contexte autre que celui de son champ d'application québécois, soit au Burkina Faso, en Afrique de l'ouest. En rapport avec l'objectif méthodologique du projet, les travaux devront permettre d'identifier les enjeux entourant son adaptation dans ce contexte précis. Ils offriront, de cette manière, l'occasion de tester sa robustesse.

#### 1.4.5 Outils de collecte de données de la recherche

Pour la présente recherche, il est prévu des analyses documentaires, l'observation, des travaux pratiques en entreprises et des entrevues individualisées semi-structurées.

L'étude documentaire consiste à examiner profondément la littérature et les documents officiels des cas soumis à l'étude et tout document jugé important. Les principales limites de cette démarche sont la disponibilité, l'accessibilité et la fiabilité des documents. Toutefois, pour cette étude, beaucoup de l'information

recherchée était disponible. Ce sont par exemple : les revues, les articles et les livres sur la question, les documents sur les politiques des cas ou des entreprises étudiées, notamment en matières de responsabilité sociale, environnementale, de santé, sécurité au travail (SST), de ressources humaines (RH), les rapports sur les projets ou leurs actions responsables, le code minier burkinabé, les articles du pays sur la question et autres. Le traitement de toutes ces données est effectué tout au long de la recherche, avant le premier terrain, pendant les autres terrains et la rédaction des documents de la thèse. Comme dans toute recherche, cette étape de collecte a pour objet de comprendre et documenter le sujet d'étude, les pratiques en responsabilité sociale, mais surtout d'appréhender les contextes dans lesquels elles sont introduites dans les entreprises (cas) étudiées.

Pour ce qui est de l'observation, elle revient à analyser, par les sens, les situations qui surviennent et le phénomène étudié (Journé, 2012). Cet outil de collecte de donnée a l'avantage de représenter la réalité étudiée, mais a comme principales limites d'être coûteux, long et fastidieux à effectuer. Pour les cas choisis, les périodes d'observation ont toujours précédé les travaux pratiques sur le terrain. Cette phase a consisté, en effet, à effectuer un temps d'observation, mais aussi de participation aux activités de tous les services concernés par l'étude, notamment ceux des relations communautaires, de l'environnement, de la santé, sécurité au travail (SST), des inventaires. La perspective a permis de mieux comprendre les réalités du terrain et de valider la problématique de recherche, comme décrite dans le premier chapitre. Pour l'ensemble des études de cas, l'expérience des différentes observations et participations sur le terrain a aussi donné l'occasion de réaliser plusieurs séries d'entrevues individualisées semi-structurées formelles et occasionnelles.

L'entrevue individualisée semi-structurée, en effet, est un rapport verbal qui privilégie le témoignage spontané sur un sujet d'étude ou de questionnement. Toutefois, elle demande beaucoup d'effort dans la conduite, dans la structuration et dans l'analyse des données (Bellenger, Bernhardt et Goldstucker, 1976). Dans la présente, pour chaque cas, il est réalisé : 1) une première série d'entrevues

individuelles avec les principaux acteurs internes, qui sont les responsables des services cités plus haut. Ces acteurs sont choisis pour faire partie de l'équipe des travaux réalisés sur la Norme BNQ 21000. 2) une autre série d'entrevues brèves sur l'expérience des séances de travail. 3) et une troisième série d'entrevues avec les principaux acteurs des localités de l'environnement social externe des cas, à savoir le préfet, le maire ou le haut-commissaire, les présidents de communautés villageoises de développement (CVD). Au niveau national, ces entrevues ont concernés deux acteurs externes : un représentant de la Chambre des mines au Burkina (CMB) et le responsable du Bureau des évaluations environnementales du pays (BUNEE). La durée de chaque entrevue étant d'environ une (1h) heure. Elle débute, à chaque fois, par la présentation de l'objet (mandat) de la recherche, de ses objectifs et de la durée de la rencontre, et se termine par un résumé de l'échange sous forme de conclusion.

À noter que les entrevues sont réalisées sur la base d'un guide d'entrevue propre à chaque série, rédigé, modifié et validé par le collègue des deux directeurs de la recherche. Ces guides sont placés en annexes (annexe G). À l'image de la méthode de la norme BNQ 21000, les principales sections du premier guide retracent chacune de ses étapes, à savoir la vision en responsabilité de l'entreprise, ses parties prenantes, ses objectifs, ses enjeux, ses priorités en termes de pratiques managériales responsables, la stratégie (approche) adoptée et la communication. Le second guide porte sur les impressions des interviewés suite aux travaux d'évaluation sur la base de la norme et sur l'action en progression relative à l'intérêt qu'elle suggère. Quant au dernier guide, il traite deux grands volets, en l'occurrence, la dynamique de la relation entre la partie prenante interviewée et l'entreprise étudiée, et la satisfaction de ladite partie vis-à-vis des projets sociaux et des pratiques managériales responsables de la minière.

Les entrevues une fois complétées sur des bandes audio sont retranscrites sur des documents *Word*. Le corpus ainsi constitué d'environ 150 pages est décrit dans le quatrième chapitre. Cela dit, les entrevues individualisées semi-structurées restent un exercice fastidieux tant sur le temps qu'elles requièrent, la disponibilité non

évidente des participants, que l'effort dans les échanges et dans les retranscriptions des *verbatim* (Robson, 2011; Malhotra, 2007 ; Jolibert et Jordan, 2006). Cependant, cette étape a paru primordiale dans la présente recherche, en ce sens, qu'elle vient en complément aux deux premiers outils de collecte. En effet, tantôt pour corroborer, tantôt pour préciser, les différentes séries d'entrevues ont été élaborées dans des objectifs précis. De fait, si les documents officiels des minières étudiées et leur observation ont donné l'occasion d'identifier certaines pratiques managériales en responsabilité des minières, l'information recueillie auprès de leurs acteurs internes permet de comprendre leur évolution, notamment suivant leur maturité de gestion responsable entre leurs phases d'exploration, de production, voire celle de post production. Toujours avec ces derniers, l'exercice a permis de relever les enjeux qui peuvent entraver la dynamique de pratiques de gestion de l'entreprise. Les échanges avec les acteurs externes, quant à eux, ont mis en lumière leurs rôles, l'importance de leurs interactions dans ces pratiques, ainsi que leur possible contribution dans la maturité des cas étudiés, et *in fine* du secteur.

Quant aux séances de travail sur les sites miniers des différents cas, ils sont conduits en deux temps. Dans un premier temps, ils ont porté sur l'évaluation et sur l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale des entreprises choisies, sur la base des quatre (4) grilles auto évaluatives de la norme BNQ 21000. Pour ce faire, une première rencontre avec les mêmes participants de l'équipe composée des responsables des services, cités plus haut, a permis de présenter le mandat de la démarche, les objectifs poursuivis, les principes de l'outil d'évaluation utilisé (norme) et des travaux à effectuer dans les séances qui suivront. Après quoi, les grilles auto-évaluatives, que propose la norme, sont envoyées électroniquement à tous les participants, avec des directives bien indiquées qui les aideront à évaluer la maturité de gestion responsable de l'entreprise. Dans le but de participer, de conduire les rencontres, et surtout de mieux comprendre les enjeux, qui sont propres au cas, le modérateur des séances de travail ou l'apprenant (doctorante) se soumet également à l'exercice d'évaluation de l'entreprise, sur la base des observations effectuées et des

informations recueillies. Puis, viennent successivement, trois (3) longues séances de travail avec toute l'équipe formée, d'une durée chacune de trois (3) heures en moyenne, pour : le dépouillement consensuel de l'auto-évaluation, la synthèse de l'exercice de dépouillement, la critique globale et l'épilogue des travaux. Ces séances de travail sur chaque cas (entreprise) étudié sont effectuées sur un laps de temps d'environ deux (2) à trois (3) semaines dépendamment des disponibilités des participants. Il importe de noter que les grilles auto-évaluatives sont déjà décrites dans le deuxième chapitre et un exemple des quatre proposées dans la norme est ajouté en annexe H. Cette première partie des travaux permettra d'évaluer et de comparer les niveaux de maturité de gestion des trois entreprises étudiées, ce qui permettra de répondre à une partie de la question de recherche.

La seconde partie des séances des travaux a porté sur la synthèse de l'ensemble des pratiques managériales responsables déjà réalisées, à améliorer ou à mettre en place dans l'entreprise étudiée, cette fois sur la base des tableaux récapitulatifs de la Norme BNQ 21000. Ces tableaux, qui sont aussi élaborés suivant les cinq niveaux de maturité de gestion reconnus dans la norme, sont au nombre de vingt-et-un (21) tableaux, conformément aux 21 enjeux du développement durable (DD) sur lesquels est bâtie la norme, et dont la description est déjà effectuée dans le deuxième chapitre. Un exemple est aussi ajouté en annexe I. Cette seconde partie des travaux vise à quantifier et à corroborer la première étape d'évaluation de la maturité de gestion des cas étudiés. L'exercice devra donner une analyse supplémentaire aux résultats de la question de recherche, ce, à travers la détermination des degrés d'intégration entre les dimensions de pratiques en responsabilité (économique, sociale, environnementale et transversale).

Le principal avantage des travaux de groupe est l'occasion qu'ils donnent de réunir un nombre réduit de participants, dans la présente entre trois (3) et six (6), pour un temps et un budget raisonnables, pour mener des discussions approfondies et critiques sur des sujets relatifs aux processus de décisions ou de comportements (Frisch, 1999). Le principal inconvénient de cette démarche est la



disponibilité des participants, qui notamment dans la présente recherche, sont d'abord appelés à assumer les prérogatives de leurs fonctions dans l'entreprise.

En résumé, plusieurs des outils de collecte des données utilisés dans le projet sont principalement qualitatifs, sauf les travaux sur la norme BNQ 21000, qui utilisent quelques outils quantitatifs. Une limite commune aux techniques de collecte de données qualitatives est la difficulté liée à la généralisation des résultats obtenus (Robson, 2011). Pour l'amenuiser, plusieurs tactiques, méthodes et outils, précisés dans la suite du document, sont utilisés.

Avant, le tableau 2 reprend chaque outil de collecte et la durée des rencontres effectuée.

Tableau 2  
Présence sur le terrain et durée de collecte de données

Étapes Terrain	Type de rencontre	Technique de collecte	Durée des rencontres	Résultats attendus
<b>Visites terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite des sites miniers et Participation aux activités des services concernées (Relations sociales, Environnement, SST et RH)</li> <li>-Réunions formelles (de responsables, syndicale, de formation, de sensibilisation des d'employés, etc.)</li> <li>- Réunions avec les acteurs externes (Maire, Préfet, Représentants des populations locales, etc.)</li> </ul>	Observations Prise de notes (retranscriptions sur journal de bord)	Deux (2) mois pour le cas 1 et environ deux (2) jours dans les cas 2 et 3.	Comprendre et documenter le sujet d'étude, les pratiques managériales responsables  Appréhender les contextes des cas étudiés
<b>Entrevues informelles Conversations</b>	-Lors des visites sur sites et des rencontres inopinées.	Observations Prise de notes (retranscriptions sur journal de bord)	Environ 30 minutes à 1heure chacune  Tout au long des étapes terrain.	Comprendre et identifier les pratiques managériales
<b>Entrevues individuelles introductives formelles</b>	-Avec chaque membre de l'équipe des travaux sur la norme : les responsables des services cités plus haut. (11) dans le cas 1, (5) et (8) pour les cas 2 et 3.	Enregistrements audio et notes d'entrevue. <i>Le verbatim</i> des entrevues retranscrit.	Environ 1heure chacune	Comprendre l'évolution des pratiques managériales
<b>Séances de travaux en équipe sur la norme BNQ 21000</b>	-Groupe de discussion avec les responsables des services cités plus haut.	-Discussions consensuelles -Prise de notes (retranscriptions)	Une première séance d'une (1) heure et trois à quatre séances de trois (3) heures en moyenne.	Évaluer la maturité de gestion des cas étudiés

	<p>- Rencontres pour : le Mandat et les objectifs, le dépouillement des grilles évaluatives, la synthèse de dépouillement, la critique globale et l'épilogue</p> <p>-Tableaux récapitulatifs de la Norme BNQ 21000</p>	<p>-Évaluations sur Grilles évaluatives et tableaux récapitulatifs-</p> <p>-Analyses reportées sur <i>Excel</i> et <i>Power-Point (PPT)</i>.</p> <p>- Retranscriptions des commentaires sur <i>Word</i>.</p> <p>Identification de l'ensemble des pratiques managériales effectives ou en mettre en place.</p>		Déterminer la maturité de gestion et les degrés d'intégration entre dimensions
<b>Entrevues individuelles formelles finales</b>	-Avec chaque membre de l'équipe des travaux sur la norme : les responsables des services cités plus haut.	Enregistrements audio et notes d'entrevue. Le <i>verbatim</i> des entrevues retranscrit.	Environ 30 minutes chacune	Identifier les enjeux
<b>Entrevues individuelles formelles externes locales</b>	-Avec quelques acteurs externes locaux : préfet et maire pour le cas 1, haut-commissaire dans le cas 2 et deux représentants CVD dans le cas 3.	Enregistrements audio et notes d'entrevue. Le <i>verbatim</i> des entrevues retranscrit.	Environ 1 heure chacune	Comprendre les interactions externes
<b>Entrevues individuelles formelles externes nationales</b>	-Avec deux (2) acteurs externes nationaux : un (1) représentant de la chambre des mines du Burkina et le responsable du Bureau Nationale des Évaluations environnementales (BUNEE)- Acteurs communs aux trois (03) cas de mines.	Enregistrements audio et notes d'entrevue. Le <i>verbatim</i> des entrevues retranscrit.	Environ 1 heure chacune	Comprendre le secteur / interactions externes

Somme toute, les expériences terrain sont effectuées sur une période de deux (2) ans. Le corpus de données constitué est repris dans le quatrième chapitre.

#### 1.4.6 *Type d'analyse utilisé*

L'analyse des résultats d'une recherche consiste à diviser et à expliquer les parties d'un tout (Robson, 2011). Puisqu'ici chaque cas est étudié, en préalable, de manière autonome, en vue d'une analyse comparative et synthétique, l'analyse retenue est de type *transversal inductif* (Yin, 2009). Une telle démarche consiste à préparer et à analyser de manière distincte les informations sur chaque cas, à établir une analyse comparative et juxtaposée de ces cas, à effectuer une analyse transversale critique des études de cas, et à proposer des conclusions conjointes à l'ensemble des cas. Pour ce faire, pour chaque cas étudié, trois étapes d'analyses approfondies sont observées.

La première étape consiste à capitaliser déjà pendant les travaux de groupe sur la norme BNQ 21000, les informations consensuelles qui découlent des évaluations effectuées sur chaque cas étudié. Cette étape allie la démarche qualitative de discussions aux analyses quantitatives de notations, à partir des grilles incluses dans la norme. La perspective permet de déterminer les niveaux de maturité de gestion en la matière de chaque cas, autant les maturités globales que les maturités des quatre (4) dimensions de la question (transversale, économique, sociale, environnementale). Ce qui devra permettre de connaître ce qui leur reste à faire en vue d'une amélioration. Ces analyses constituent la première grande étape dans la réponse à la question de recherche.

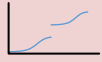
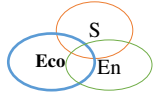
La seconde étape des analyses porte sur les tableaux de la norme, qui proposent pour chaque enjeu, une liste de meilleures pratiques. Ces tableaux sont complétés pour chaque cas et permettent de déterminer, par le dénombrement, l'importance que ces derniers (cas) accordent à chacune des dimensions de la responsabilité. Si l'exercice permet de constater la situation présente des pratiques des cas étudiés, il donne surtout la possibilité de formaliser des règles de calculs mathématiques

simples sous forme d'heuristique pour leur capitalisation. De fait, pour chaque enjeu (ex. vision, mission et valeurs), les pratiques managériales effectivement réalisées par la minière sont sommées et traduites sous la forme de ratios, scores ou pourcentages par rapport à l'ensemble des pratiques identifiées dans les tableaux. Les scores des moyennes transversales, économiques, sociales et environnementales de chaque cas sont ainsi calculés. Il importe de noter que les scores des moyennes transversales correspondent au degré d'intégration commun inter dimensions. Comme dans le cadre conceptuel présenté dans le deuxième chapitre, la représentation graphique de ces scores est réalisée sous la forme d'anneaux dont les dimensions et leur articulation sont fonction de la situation idéale, utopique (la planète terre). Graphiquement, cette situation idéale, qui aura une certaine mesure de diamètre (voir Chapitre 4), correspond au ratio de cent pour cent (100%), et par conséquent, à un degré d'intégration parfaite de 1. La dynamique devra permettre de déterminer, pour chaque cas, les degrés d'intégration qui existent entre les dimensions des pratiques en responsabilité (économique, sociale, environnementale, transversale), et d'établir des comparaisons entre eux (cas). Ces analyses contribueront à répondre à la question de recherche, à savoir comment les pratiques managériales en responsabilité évoluent en fonction de la maturité de gestion des entreprises.

La troisième étape des analyses concerne le traitement du corpus de données recueillies lors des trois séries d'entrevues individualisées semi-dirigées effectuées dans les trois (3) cas. Ces analyses sont réalisées à l'aide d'un outil informatique d'analyse de données qualitatives, le logiciel QRS NVivo (Richards, 1999). La structure du logiciel qui propose deux systèmes, à savoir un système qui contient le corpus de données (verbatim, notes de terrain, journal de bord et informations diverses généralement sous forme de textes), et son système d'index (codes et catégories conceptuelles). Dans cette structure, les diverses commandes de l'outil permettent d'organiser et de créer des liens dans les données, de sorte à leur donner du sens par rapport aux catégories conceptuelles élaborées à partir de la revue littéraire. Ce faisant, si l'analyse transversale est empruntée pour aborder l'ensemble des données de l'étude comme indiqué plus haut, pour ce qui est de

l'analyse des données de la présente recherche dans le logiciel QSR *NVivo*, la démarche s'apparentera plus à celle de la théorisation ancrée, mais uniquement dans l'analyse, et non dans l'approche globale (Paillé, 1994). Et pour cause, l'approche inductive de codage qui sera retenue ici implique une organisation et un regroupement des données sous forme de codes suivant la méthode d'analyse séquentielle. Cette méthode consiste à découvrir et à nommer des catégories à partir des données (codage ouvert), à mettre en relation ces catégories (codage axial), et à dégager une catégorie centrale (codage sélectif) (Paillé, 1994). Les résultats de ces traitements sont décrits dans la suite de la recherche. Comme indiqué plus haut, les analyses de ces données permettront de comprendre en profondeur la dynamique des pratiques managériales en la matière, leur évolution suivant les phases de maturité globale de gestion des cas étudiés, et les enjeux les entourant. Le tableau 3 donne un résumé des trois étapes d'analyses.

Tableau 3  
Traitement des données récoltées

	Base de travail	Nature des données	Finalité de la donnée	Étapes d'analyses	Principal objectif de recherche
Outils de collecte des données	Grilles auto-évaluatives – Norme BNQ 21000 (4 dimensions de la RSE)	Cotation consensuelle sur l'échelle de 5 niveaux de maturité	Niveau de maturité de gestion responsable 	Analyse quantitative de moyennes pour chaque cas	Répondre à la question :
	Tableaux récapitulatifs - Norme (21 enjeux du DD)	Dénombrement des pratiques managériales	Calcul des scores d'intégration inter dimensions RSE 	Formalisation de formules simples de calculs de ratios	<i>Comment les pratiques managériales en RSE évoluent-elles en fonction de la maturité de gestion ?</i>
	Entrevues individualisées semi-structurées (07 Étapes de la méthode BNQ 21000)	Verbatim (transcrits)	Enjeux RSE supplémentaires	Lexicale et catégories conceptuelles	

Après avoir précisé la démarche d'analyse empruntée dans le projet, il convient maintenant d'exposer les techniques adoptées pendant la conduite de l'étude qui assurent et confortent sa qualité scientifique.

#### 1.4.7 *Qualité des résultats de la recherche*

Un certain nombre de tactiques, d'outils sont adoptés dans le projet pour répondre à la rigueur requise dans les études scientifiques. Ces mesures émanent des critères de qualité proposés par Miles et Huberman (2003) (voir tableau 4).

Tableau 4  
Critères de qualité de Miles et Huberman (2003)

Critères qualité de Miles et Huberman (2003)	Actions – Moyens
<b>Objectivité/ Confirmabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Description de la démarche et des outils de collecte de données.</li> <li>-Conscience des biais personnels (ex. modèles de pensées) et de leurs impacts sur le terrain.</li> <li>-Tenue de plusieurs journaux de bord.</li> <li>-Discussion avec les directeurs de recherche, les professeurs et les étudiants sur le sujet.</li> </ul>
<b>Fidélité/Fiabilité/Sérieux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observation prolongée sur le terrain.</li> <li>-Sources d'informations multiples: documents, observation et entrevues individualisées semi-structurées.</li> <li>-Analyse en profondeur des données récoltées.</li> <li>-Traçabilité de la démarche de recherche empruntée.</li> <li>-Utilisation des logiciels de traitement de données (ex. NVIVO, Techniques d'encodage, d'analyse et de rédaction intégrée et autres).</li> </ul>
<b>Validité interne/ Crédibilité/ Authenticité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implication prolongée sur le terrain.</li> <li>-Approche holistico-inductive.</li> <li>-Attitude réflexive de la chercheuse quant aux biais personnels et à leurs impacts sur la recherche.</li> <li>-Contexte local des cas est pris en compte.</li> <li>-Convergence des critères de sélection des cas.</li> <li>-Validation des données récoltées par les participants.</li> <li>-Explication du type d'analyse et des règles qui l'accompagnent.</li> <li>-Description et analyse profondes des données.</li> <li>-Analyse réflexive processuelle.</li> </ul>
<b>Validité externe/ Transférabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilisation des concepts et modèles théoriques de référence : Norme BNQ 21000.</li> </ul>
<b>Utilisation/Application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problématique émanant de la littérature, corroborée par les réalités du terrain.</li> </ul>

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives (2e éd.). Paris: De Boeck, 626.

Un autre indice de qualité de recherche est l'éthique observée dans la conduite de l'étude.

#### 1.4.8 *Considérations éthiques de la recherche*

En matière d'éthique de recherche, conformément à la politique d'éthique de l'Université Sherbrooke (Politique 2500-028), un ensemble de mesures sont prises dans la présente, afin de conforter la qualité de la recherche et de lui accorder toute la crédibilité d'une recherche scientifique rigoureuse. Ainsi, la présente recherche est soumise au respect d'un certain nombre de valeurs et de principes éthiques, comme, l'honnêteté intellectuelle (référencement des idées et des recherches d'autrui), les principes de probité (droiture) et de compétence, la rigueur scientifique à tous égards. À cela, s'ajoute l'obtention du certificat d'éthique auprès du comité d'éthique de l'université, renouvelé chaque année, ceci, afin de protéger les participants ou les intervenants (interviewers) à la recherche. Cette mesure précise d'une part, leur consentement libre, éclairé à la participation à l'étude, et d'autre part, leur assure la confidentialité des informations recueillies et le respect de l'anonymat en cas de publication (cf. annexe G). Toutes ces mesures se sont trouvées bénéfiques à des moments clés des travaux. En effet, sur le terrain, quatre principaux enjeux éthiques peuvent être soulignés.

Le premier enjeu est lié à la crainte des acteurs du secteur minier à participer à des recherches touchant la RSE. Cette crainte est inhérente au caractère risqué, voire néfaste des externalités que les activités de ce secteur sont susceptibles de générer comme souligné dans le premier chapitre du projet. Plusieurs redoutent d'avoir à y répondre, et par conséquent refusent l'accès aux projets miniers. Un travail de communication sur l'intérêt de la recherche et surtout des actions assurant la confidentialité des données récoltées sont alors menés. Par exemple, sur tous les trois sites, tous les travaux débutaient par des échanges avec les premiers responsables, une présentation de l'objet du mandat de travail à l'ensemble des membres de l'équipe de travail, la signature d'un contrat de collaboration et de la lettre sur le consentement libre, éclairé, approuvé par le comité d'éthique de



l'université de Sherbrooke. À noter qu'une copie de cette lettre est signée par tous les acteurs ayant intervenu dans le projet.

Le second enjeu éthique pourrait porter sur l'authenticité de la participation à la recherche. Après l'étude du premier cas, un retour au Canada est effectué dans l'objectif d'établir une séparation entre les études pour les besoins de la rigueur scientifique. L'occasion est ensuite donnée de sélectionner les deux autres cas lors d'une conférence à Montréal réunissant les cinq (05) mines canadiennes évoluant au Burkina Faso. Intervenant pour le suivi des travaux du premier cas, plusieurs autres ont manifesté la volonté d'y participer, même si l'effectivité de leur accord s'est avérée plus complexe par la suite. Toutefois, le principal, à ce moment, était de préciser l'importance de l'étude, la portée des travaux, et l'engagement que la participation implique. La prise de contact s'est, de fait, réalisée et matérialisée par la remise d'une lettre d'invitation officielle à participer au projet. Cette lettre, commune à tous les trois cas, est préalablement validée par les directeurs de recherche, de même que le comité d'éthique de l'université. Si une telle approche renforce la rigueur de la démarche, elle dissuade également tous les participants voyant en l'étude une occasion de promotion de leurs pratiques de gestion RSE.

Le troisième enjeu éthique émane du rapport hiérarchique entre le directeur, qui approuve la collaboration, et les responsables des services, qui sont sollicités pour une bonne partie des travaux de l'étude. L'intérêt, dans ce cas, est de dissiper toute crainte relative à l'impact des résultats de l'étude sur la dynamique de leurs pratiques de gestion, afin de limiter le plus possible les biais dans les informations recueillies. De fait, des explications précises sont données lors de la présentation du mandat à l'ensemble de l'équipe avant le début des travaux et avant toutes les entrevues individuelles. De plus, la signature individuelle d'une copie de la lettre sur le consentement libre et éclairé, approuvée par le comité d'éthique de l'université, assure à chacun la confidentialité des données et son anonymat.

Le quatrième enjeu éthique à encadrer porte sur la distance à tenir et le regard critique à conserver pendant les périodes des observations participantes. Une des

difficultés de cet outil de récolte de données reste le risque de biais entre ce qui est observable et ce qui effectivement observé (auteur). La neutralité dans la mesure du possible, la multiplication des sources et des outils de récolte des informations (recherche documentaire, entrevues, grilles d'analyse), l'esprit critique et surtout les principes de probité et la rigueur scientifique se révèlent indispensables.

## 1.5 Résumé du cadre opératoire

La littérature sur le sujet de la présente étude, la RSE, a permis d'élaborer à la fin du deuxième chapitre un cadre de travail suivant des logiques de raisonnements qui impliquent l'évolution des pratiques managériales en fonction de la maturité de gestion. Sur la base du modèle de référence choisi, la norme BNQ 21000, les travaux visent la détermination des niveaux de maturité de gestion responsable pour l'échantillon retenu, des degrés d'intégration dans les pratiques et des enjeux que la démarche de RSE génère. Dans cette quête, les propositions effectuées suggèrent l'interaction de diverses approches et théories (conventions, institutionnelle, néo-institutionnelle, parties prenantes, légitimité). De fait, si la perspective constructiviste est adoptée pour la conduite de la recherche, la méthode qualitative des études de cas convient pour la compréhension en profondeur de la dynamique entourant ce phénomène contemporain.

Pour ce faire, des périodes d'observations, des études documentaires, des travaux d'évaluations (grilles), de synthèses (tableaux) et des entrevues semi-structurées sont réalisés sur le terrain. Les données d'une telle récolte seront pour les unes analysées par capitalisation statistique (niveau de maturité de gestion responsable et degré d'intégration), et pour les autres, traitées dans un logiciel d'analyse qualitative *QSR NVivo*. Pour les dernières, quoiqu'une technique holistico-inductive (codage ouvert) soit choisie, le cadre proposé pour la recherche fait émerger une première piste d'arborescence des unités de sens (tableau 5).

Tableau 5  
Arborescence des principales unités de sens

RSE/DD circulant		Niveaux de maturité de gestion				Situation idéale utopique
Maturité	Pas ou peu concerné	Réactif	Accommodant	Proactif	Générateur	Planète Terre
<b>Engagement</b>	Non-Engagement	Engagement restreint	Engagement de conformité	Engagement continu	Engagement d'excellence (leader)	
<b>T. Conventions</b>	Esquive : Ajournement	Esquive : Faux compromis	Compromis ici et maintenant	Compromis par étapes	Transfert de monde	
<b>T. Institutionnelle</b>	-	Contraintes coercitives	Lois et règlements	Lois, règlements	Lois, règlements et Normes	
<b>T. Néo-institutionnelle</b>	-	Contraintes coercitives évoluées	Lois et règlements évolués	Lois et règlements évolués	Lois, règlements et Normes évolués	
<b>T. Parties prenantes (PP)</b>	Acteurs primaires (dir., RH, SST, RC, ENV.)	Acteurs primaires (dir., RH, SST, RC, ENV.)	Acteurs primaires (dir., RH, SST, RC, ENV.)	Acteurs primaires (dir., RH, SST, RC, ENV.)	Acteurs primaires (dir., RH, SST, RC, ENV.)	Principe supérieur commun
		Secondaire : Gouv.	Secondaire : Gouv.	Secondaires : Gouv., Préfet, Maire, Haut-commissaire, CVD – BNUEE, CMB	Secondaires : Gouv., Préfet, Maire, Haut-commissaire, CVD – BNUEE, CMB	Pertinence Cohérence
<b>T. Légitimité</b>	Illégitimité	Illégitimité	Minimum de légitimité	Acceptation ou légitimité	Légitimité totale	
<b>Pratiques managériales</b>	Économique	Économique Envi.	Éco, Envi, Socio.	Éco, Envi, Socio. Transversales	Éco, Envi, Socio. Transversales	
<b>Exemples</b>	Usage de produits chimiques	Usage de produits chimiques tolérés	Traitement des produits chimiques tolérés	Remplacement progressif des produits chimiques tolérés	Produits et procédés responsables	

Arborescence primitive développée à partir du cadre de recherche proposé à la fin du deuxième chapitre. Base de travail : norme BNQ 21000.

À la lumière de cette codification, qui évoluera, et de l'analyse de l'ensemble des données, la recherche devrait permettre d'émettre quelques éléments de réponses dans un sens ou dans l'autre du cadre conceptuel et de la question de recherche, à savoir comment les pratiques managériales évoluent-elles en fonction de la maturité de gestion des entreprises ?

Avant toute tentative de réponse, il convient de préciser le devis d'analyse du projet.

## 2. DEVIS D'ANALYSE

### 2.1 Brève présentation des cas

La présente recherche s'intéresse à trois (3) des cinq (5) entreprises de production d'or canadiennes au Burkina Faso. En quête d'une représentativité analytique (Robson, 2011), ces cas quasi homogènes sont choisis de manière *raisonnée* suivant le principe de réplication littérale (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009). L'objectif de l'étude étant de comprendre en profondeur l'évolution des pratiques responsables de ces cas en fonction de leur maturité de gestion, *in fine*, de développer un outil processuel intégrateur.

Le premier cas d'étude, dont une description est proposée dans le premier chapitre, est Roxgold Sanu SA. Troisième composante de son groupe, cette filiale conduit les activités d'exploitation du projet Yaramoko sur le site souterrain de Bagassi, dans le sud-ouest du Burkina. Le site a une des fortes teneurs en or du pays, soit de 15,8g/tonne en moyenne, un taux de récupération de 97% et une prévision de production annuelle de 3,1 tonnes. Rendue à sa cinquième année sur les dix (10) ans de vie prévus, la minière connaît sa première coulée d'or en mai 2016, soit la même année de l'étude (Roxgold Sanu SA, 2017).

En termes de démarches en responsabilité sociale, comme indiqué plus haut, les pratiques de l'entreprise sont définies à partir de sa politique en développement durable. Cette dernière se décline en plusieurs autres politiques à l'intention des

services concernés, à savoir l'environnement, les relations communautaires, la santé et sécurité au travail (SST), les ressources humaines, et la relation avec le gouvernement. S'inspirant des bonnes pratiques dans le domaine, notamment des normes BS OSHAS 18001, ISO 14001 et IFC, la mine entend définir sa gestion dans le sens de l'implication de l'ensemble des acteurs clés de son environnement. Une dynamique qui lui vaudra, en 2016, plusieurs prix de mérite en responsabilité sociale octroyés par un organisme non gouvernemental, en l'occurrence l'ONG Réseau Afrique jeunesse (RAJ), avec l'appui technique et financier de *Diakonia* et de la Chambre des mines du Burkina Faso. Il s'agit, notamment, du prix de la meilleure entreprise en responsabilité sociale (RSE) et celui des Droits Humains (Roxgold Sanu SA, 2017).

Le second cas, Orezone Bomboré SA, est la filiale d'exploitation du projet Bomboré. Avec Orezone Sarl (exploration), les deux entités relèvent du groupe Orezone Gold Corporation qui concentre ses activités de développement minier au Burkina Faso. Le groupe a également des activités au Niger depuis 2004.

Au Burkina Faso, l'entreprise est initialement connue sous le nom d'Orezone Resources (1996-2009), grâce à laquelle elle acquiert quinze années d'expérience, ayant développé *Essakane*, la mine d'or la plus importante du pays. Un projet qu'il perdra au profit d'*I am Gold* suite à une conjoncture difficile en 2008. À présent, le groupe compte deux projets miniers au Burkina, à savoir le projet Bomboré, situé dans la commune de Mogtédou (Plateau Central), dans la province du Ganzourgou, et celui de Bondi, situé sur la ceinture des roches vertes de Houndé, dans le sud-ouest du pays. Le projet Bomboré, débuté en 2002, est la priorité du groupe. Il a deux permis d'exploration et un permis d'exploitation, délivré en début 2016. Mine à ciel ouvert, le site de Bomboré a une teneur en or de 0,76g/tonne en moyenne, un taux de récupération de 87% et une prévision de rendement de 5,5 millions de tonnes (Orezone Bomboré SA, 2017).

Si Orezone Bomboré SA représente le second cas de la présente étude, il importe de noter que cette filiale, dont les activités ont débuté le 1<sup>er</sup> juillet 2017, s'inscrit

dans la continuité de l'exploration (Orezone Sarl). Lors de l'étude en 2017, ce cas est alors à l'étape de la pré-construction de la mine, et prévoit une durée de vie de treize (13) ans. Bien que n'ayant pas encore débuté ses activités de production, l'entreprise soutient s'inscrire dans la continuité de ses pratiques responsables menées lors de l'exploration du minerai. Elle est, de fait, dans un processus de transfert de sa documentation et de ses procédures entre les entités en son sein (Orezone Sarl vers Orezone Bomboré SA). Aussi, elle se voit être dans le même élan que les autres mines, notamment canadiennes, au Burkina. Elle dispose d'une politique en responsabilité, qui se décline, comme dans le premier cas, en plusieurs autres suivant les services concernés. Son étude d'impact environnemental et social effectuée avec le concours d'une expertise canadienne, son plan de gestion environnemental validé, ses accords de dédommagement pour le déplacement des populations locales signés (...), voici quelques activités qui résument ses pratiques du moment.

Enfin, le troisième cas de recherche est la Société d'Exploration Minière de l'Afrique de l'Ouest (Sémafo). Créée en 1995 de la fusion de deux petites entreprises d'exploration dans le but de répondre aux besoins d'explorations du potentiel minéral inexploité du Burkina, elle représente, à cette époque, la seule minière canadienne et une des trois mines du pays. Dès ses débuts, Sémafo cumule dix-neuf permis d'exploration repartis dans quatre pays ouest-africains, et construit, dans son parcours de vingt ans, trois mines d'or au Burkina Faso, au Niger et en Guinée (fermée). Sa plus grande production est la mine aurifère Mana au Burkina qui correspond à 75% de son rendement (Sémafo SA, 2017).

La mine à ciel ouvert de Mana, qui est le troisième cas d'étude, se situe sur la ceinture aurifère de Houndé, dans le sud-ouest du Burkina, près du premier cas de la présente étude. Le site a alors une teneur en or de 2,46g/tonne en moyenne, un taux de récupération de 95% et une prévision de production annuelle de 2,7 millions de tonnes. Après un début d'activités de production en mars 2008, cette mine était prévue pour une durée de vie de sept (7) ans (Sémafo SA, 2017).

En cours de postproduction et ayant entamé la fermeture de certaines de ses fosses, le projet Mana a de nouveaux développements avec la découverte, en 2012, du gisement à forte teneur à Siou près du site et sa mise en production en 2014. Ce dernier projet d'exploitation souterraine à Siou suit son cours et devrait atteindre sa pleine capacité de production en 2020. Sémafo SA prévoyait également démarrer, en 2018, la production d'un nouveau projet, la mine Bounbou, dont le site se situe à Diapaga, dans l'est du pays.

Pour ce qui concerne ses pratiques, à l'instar des deux autres cas, l'entreprise dispose d'une politique en responsabilité sociale, à partir de laquelle elle définit plusieurs autres qui encadrent les activités de ses services concernés. Faisant partie des plus anciens projets miniers du pays, Sémafo SA semble faire partie des exemples à suivre en matière de performance et de bonnes pratiques. Elle est, en effet, considérée comme étant la troisième plus grande minière aurifère du pays, après la mine canadienne Iam Gold Essakane SA et la mine russe Bissa Gold SA (DGMG, 2017; site Web Presses - *Économie du Faso*, 2017). Citée régulièrement, notamment pour sa politique de transfert de compétences d'internationaux vers des nationaux, l'entreprise paraît contribuer à la consolidation des pratiques de gestion responsable du pays (CMB, revue annuelle, 2016). Avec pour vision « *de mener ses activités en favorisant le développement durable et l'amélioration du bien-être social des régions impactées par ses actions* », l'entreprise demeure la seule mine burkinabé à avoir mis en place un organisme de bienfaisance autonome à but non lucratif. La *Fondation Sémafo* est créée en 2008 pour la gestion des projets sociaux au profit des populations touchées par les opérations minières de l'entreprise. Comme le premier cas, ces pratiques sont récompensées, en 2016, avec des prix sociaux tels que le prix de la meilleure entreprise minière en responsabilité sociale (RSE), les prix spéciaux relatifs à l'impact environnemental et au développement local. Les profils des trois (3) cas décrits sont repris dans le tableau 6.

À noter que pour faciliter la lecture dans la suite du document, l'ordonnancement des cas sera fonction du niveau croissant de maturité de gestion et non suivant

l'ordre temporel de l'étude sur le terrain. Le premier cas devenant la mine d'Orezone Bomboré SA, le second, Roxgold Sanu SA, et le troisième cas restant Sémafo SA.

Tableau 6  
Profils des trois (3) cas étudiés

	<b>Cas 1 Orezone Bomboré SA</b>	<b>Cas 2 Roxgold Sanu SA</b>	<b>Cas 3 Sémafo SA</b>
<b>Projet</b>	Bomboré	Yaramoko	Mana
	[Plateau-central- Mogtédó]	[Sud-Ouest- Bagassi]	[Sud-Ouest- Houndé]
<b>Typologie</b>	À ciel ouvert	Souterraine	À ciel ouvert
<b>Ancienneté</b>	15 ans	5 ans	10 ans
<b>Étape</b>	Pré-construction	Production	Postproduction

Produit à partir des documents officiels

Le tableau 6 résume la typologie, l'ancienneté et l'étape d'évolution des trois (3) mines à l'étude. Quant à leurs situations géographiques, elles se retrouvent sur la cartographie placée dans l'annexe C. Bien qu'étant à différentes étapes de leur évolution, ces cas paraissent satisfaire les critères de choix formulés dans la stratégie d'échantillonnage. Ils restent, de fait, quasi homogènes dans leur origine (Canada), leur modèle de gestion (modèle d'affaires) (politiques en RSE, adoption de normes internationales). Ce qui devrait répondre aux besoins de la recherche, voire consolider les analyses et permettre des comparaisons (Yin, 2009).

## 2.2 Participants de la recherche

Cette section présente la sélection et la description des participants de l'étude.

### 2.2.1 Sélection des participants

À l'instar du choix des cas, les participants de la recherche sont également sélectionnés de manière *raisonnée* en fonction de l'objectif de l'étude (Robson, 2011). Dans la présente, il s'agit de comprendre en profondeur l'évolution des



pratiques responsables des cas en fonction de leur maturité de gestion, en vue de proposer un outil managérial d'aide à la décision en responsabilité sociale (RSE). Ce faisant, l'échantillon formé devrait avoir de la pertinence avec l'intérêt de la recherche et être analytiquement représentatif en termes de cohérence et d'homogénéité, afin de permettre la synthèse des données et la comparaison des cas (Yin, 2009). Somme toute, un double critère de sélection.

Sur le terrain, l'échantillon dans chaque cas est formé en collaboration avec les principaux répondants sur place, en l'occurrence les responsables des relations communautaires et sociales (CSR). L'objectif étant de constituer, en interne, une équipe d'acteurs qui soit en lien avec la question de recherche, les pratiques en responsabilité sociale. Cette équipe prend part au travail d'auto-évaluation de la maturité de gestion du cas et à la synthèse de ses pratiques responsables. Les membres de cette même équipe sont aussi interviewés individuellement sur deux temps, d'abord avant les travaux d'auto-évaluation, sur les pratiques responsables de l'entreprise, et ensuite, par rapport aux enjeux pouvant conditionner l'adaptation de la norme utilisée dans l'étude, la norme BNQ 21000.

Ce faisant, l'équipe constituée dans chaque cas se compose des responsables des services des relations communautaires et sociales (CSR), de l'environnement (Envi.), de la santé, sécurité au travail (SST), des ressources humaines (RH), des relations avec le gouvernement (R. Gouv.). Il convient de souligner que dans le premier cas (Orezone Bomboré SA), les services de l'environnement et de la santé-sécurité au travail (SST) sont gérés par un seul responsable. Dans le second cas (Roxgold Sanu SA), bien que relevant de responsables distincts, les services des relations communautaires et celui de l'environnement sont fusionnés dans un même service. Dans le troisième cas (Sémafo SA), tous les services sont séparés, autonomes, et le responsable de la *Fondation* est ajouté à la liste des participants aux entrevues individuelles. En somme, les équipes internes sont au nombre quatre (4) dans le Cas 1, de sept (7) dans le Cas 2, et sept (7) dans le Cas 3. Ces intervenants sont désignés dans les analyses par « Parties prenantes micro » (PP micro). À noter que trois autres acteurs internes aux cas ont assisté (sans

intervenir) aux rencontres relatives aux travaux d'auto-évaluations. Ces derniers ne sont pas inclus dans les comptes. Ce sont, notamment, un second acteur des ressources humaines et un autre de l'environnement dans le Cas 2, ainsi qu'un agent des relations communautaires dans le Cas 3.

À l'externe, l'objectif a été d'identifier des acteurs locaux qui représentent autant l'administration publique locale que les communautés impactées par les mines. Les informations recueillies auprès de ces acteurs, sur la base d'entrevues individuelles semi-directives, devraient contribuer à comprendre les pratiques réelles des mines et les systèmes de collaboration mis en place. Une démarche qui devrait également permettre de comparer les données récoltées entre elles. Codés par « Parties prenantes méso » (PP méso), ce sont en tout cinq (5) acteurs locaux interviewés, à raison d'un dans le Cas 1, et de deux (2) dans chacun des Cas 2 et 3. Ces derniers étant sélectionnés en vue de représenter la réalité locale de chaque mine, il apparaît quelques différences de l'une à l'autre.

En effet, dans le premier cas, le choix a porté stratégiquement sur l'intermédiaire administratif entre la région et ses départements (ou communes), à savoir le haut-commissaire. Ce dernier est désigné par l'État en accord avec les gouverneurs de régions, et joue un rôle de conciliateur en cas de désaccord entre le maire et le préfet. En effet, selon l'entreprise (Cas 1), le maire aurait tendance à privilégier les projets sociaux en lien avec les préoccupations de la communauté uniquement pour ses intérêts de campagne électorale, lesquels peuvent cependant s'éloigner des priorités de développement dictées par l'état. Quant au préfet, quoiqu'étant l'autorité administrative locale, il ne serait pas toujours légitimé par la population, ce qui lui confère un pouvoir limité (Orezone Bomboré SA, 2017).

Dans le second cas, le préfet est choisi comme autorité locale, et comme le maire comme représentant communautaire.

Dans le troisième cas, pour des raisons de convenance et surtout sur la base des systèmes de concertations locales mises en place par la mine, la sélection a porté

sur deux (2) présidents de comités villageois de développement (CVD) de deux principales localités (Dangouna et Wona). Ces derniers travaillent directement avec la Fondation. Selon la mine, ses activités impactent deux (2) provinces (Mouhoun et Balés), cinq (5) communes et plus de quarante-cinq (45) villages, ce qui impliquerait plusieurs hauts-commissaires, des élus locaux, et bien d'autres. Du fait de la distance des rapports, des lieux géographiques des fonctions, de la difficulté de convoquer et de concilier l'ensemble de ces acteurs pour un travail continu de développement, notamment local, le choix et la gestion des projets sociaux sont directement effectués par la *Fondation Sémafo* en collaboration avec les présidents CVD des villages impactés par le projet minier. Les autres acteurs prennent part, quant à eux, aux principales rencontres de comité régional, aux travaux de concertations et de collaboration (Sémafo SA, 2017).

Enfin, au niveau macro, deux (02) principaux acteurs nationaux sont interrogés en entrevues individuelles semi-directives. Le premier est un acteur étatique, le responsable du Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE), un organe mandataire du Ministère de l'Environnement, dont le service est chargé du suivi et des inspections des activités des mines (et autres entreprises) au niveau environnemental. Le second participant national est un acteur technique de l'association des minières du pays, la Chambre des Mines du Burkina (CMB). Ces deux (02) participants, codés dans les analyses comme « Parties prenantes macro » (PP macro), sont communs aux trois cas étudiés. Les données récoltées auprès de ces derniers devraient contribuer à comprendre la dynamique du contexte institutionnel du secteur minier burkinabé en général, et en particulier, à avoir leurs points de vue en ce qui concerne les pratiques de gestion des mines. Des informations qui pourront être comparées à l'ensemble du corpus dans les analyses. Le tableau 7 reprend l'ensemble de ces participants suivant chaque cas.

**Tableau 7**  
**Participants de la recherche**

<b>Parties prenantes micro</b> <b>(PP micro)</b>	Responsables des services (18) (3 Cas)*	
	Relations communautaires (CSR) Environnement (Envi.) Santé Sécurité au Travail (SST) Ressources humaines (RH) Relations gouvernementales (Gouv.)	
	Envi.-SST (Cas 1) Fondation (Cas 3)	
<b>Parties prenantes méso</b> <b>(PP méso)</b>	Représentants étatiques	Représentants communauté
	Préfet - (Cas 2)	Maire - (Cas 2)
	Haut - commissaire (Cas 1)	Président Comité Villageois de Développement (CVD) - Chef de village (2) (Cas 3)
<b>Parties prenantes macro</b> <b>(PP macro)*</b>	(1) Responsable mandataire du Ministère de l'Envi.*	(1) Responsable de la Chambre des Mines du Burkina (CMB)*
	Directeur du Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE)	Responsable technique

\*Concerne les trois (3) Cas étudiés.

En somme, vingt-cinq (25) principaux acteurs ont participé à la recherche. Il importe, cependant, de noter que ces participants ne constituent pas l'ensemble des parties prenantes de l'environnement des cas étudiés. Il aurait été impossible de tous les intégrer. De fait, les acteurs sélectionnés regroupent uniquement ceux ayant participé aux travaux d'auto-évaluation des niveaux de maturité de gestion (acteurs internes) et/ou aux entrevues individuelles.

### 2.2.2 Description des participants

En ce qui concerne la description statistique de l'échantillon des participants, quatre distributions sont proposées en annexe J, précisément, par rapport à la fonction occupée dans l'entreprise, à l'origine (ou la nationalité), au genre et à une estimation des tranches d'âges.

En effet, la majorité des participants, soit dix-huit (18) des vingt-cinq (25), sont des acteurs internes aux cas étudiés. Cinq (5) sont des acteurs locaux ou mésos, et deux (2) nationaux ou macros. Avec l'objectif de concentrer les travaux sur les pratiques en responsabilité des cas ainsi que sur leur maturité de gestion, cette distribution semble cohérente avec l'intérêt de l'étude. Comme indiqué plus haut, les données des acteurs externes ont un but d'éclairer davantage celles des acteurs internes. En outre, étant une caractéristique (majorité d'acteurs internes) commune aux sous-échantillons des trois cas, cette distribution dénote de l'homogénéité de l'ensemble choisi, ce qui peut suggérer les avenues de comparaisons entre les cas (Yin, 2009).

Par rapport à l'origine des participants, vingt-trois (23) de l'échantillon global des vingt-cinq (25) sont des nationaux, un (1) du Sénégal et un autre (1) de la France d'outre-mer (îles). Une distribution supplémentaire qui dénote l'homogénéité de l'ensemble telle que recherchée.

En matière de genre, l'intégralité des participants internes micros et externes locaux ou mésos sont du genre masculin, de même que l'acteur national (macro) (BUNEE). Seule la participante de la Chambre des Mines du Burkina (CMB) est représentante de la gent féminine. Un constat qui semble refléter les réalités du secteur minier en général. Ce qui paraît être décrit dans la littérature (Komassi, 2017 ; Conseil RHiM, 2016 ; Buthelezi, 2013, BAD, 2011b). Selon une récente étude internationale, dont un extrait de reportage est publié le 29 janvier 2019 sur le site Web Presses de *Voice Of Africa* (VOA Afrique), le nombre de femmes y est inférieur à 10%. En Afrique, elles seraient moins de 6,9% de l'ensemble de l'industrie minière (Banque Africaine de Développement, BAD, 2011b). Quant au Canada, ce taux monte à environ 17% de la main-d'œuvre nationale. Cette étude est réalisée par *Women in Mining Canada* et le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHiM, 2016, 2015, p. 36). Encore sous-représentées à tous les niveaux du secteur, les femmes qui arrivent à s'y hisser travaillent beaucoup plus dans l'administratif, la logistique. Bien qu'à ce niveau également, une étude de la firme *PricewaterhouseCoopers* (PwC) et de

l'organisation *Women in Mining* parue en janvier 2013, indique que l'industrie minière reste celle qui compte le moins de femmes dans ses conseils d'administration (CA). Par exemple, elles représentent 5,24% au Royaume-Uni et beaucoup moins au Canada (repris sur site Web Presses - *Radio-Canada*, 2018, site Web Presses - *Gazette Des Femmes.CA*, 2014). Selon la littérature, ce constat s'explique par diverses raisons, notamment par les conditions entourant l'activité minière. Ex : l'éloignement des sites miniers ou l'environnement excentré rendant une conciliation de travail-famille difficile, la culture de ce secteur dominé par les hommes qui auraient tendance à les exclure (Buthelezi, 2013), un univers propice au harcèlement, à l'intimidation (Conseil RHiM, 2016, p. 3, Web Presses - *Radio-Canada*, 2018). Malgré ces statistiques, les constatations faites sur le terrain lors de la présente recherche font souligner une certaine évolution au Burkina Faso, particulièrement dans les trois (3) mines étudiées, et spécifiquement dans les domaines de la géologie, l'ingénierie, ou de l'administration sur le site. Quoi qu'il en soit, la présente distribution selon le genre, autant dans son ensemble que dans les sous-échantillons des cas, apporte une dimension supplémentaire à l'homogénéité de l'ensemble recherchée.

Enfin, la distribution suivant l'âge montre une majorité de onze (11) intervenants qui se situent dans la tranche d'âge entre 40 et 50 ans. À noter que cette dernière distribution reste basée sur des estimations. Et pour cause, une des limites des études qualitatives, notamment avec, entre autres, des entrevues semi-directives, réside dans le fait qu'il apparaît indélicat, voire gênant de poser des questions personnelles, de type fermé aux participants. À contrario du questionnaire, qui est souvent anonyme et souvent rempli loin du regard du sondeur, les entrevues individuelles semi-directives sont menées généralement en face, de vive voix et sous forme d'échanges avec les interviewés (Jolibert et Jourdan, 2006). Le guide d'entretien proposé par ces auteurs prévoit uniquement quatre (4) phases qui sont : l'introduction, le début de l'entretien, le corps de l'entretien et la conclusion. De plus, dans la présente, l'âge des participants ne semble pas avoir grand intérêt. Prenant également compte de la culture burkinabé, il semble communément perçu « inconvenant » de poser de telles questions à des responsables.

Somme toute, ces distributions paraissent qualitativement répondre aux deux (2) critères de sélection de l'échantillon des participants, à savoir, la pertinence à avoir avec l'intérêt de la recherche et le fait d'être analytiquement représentatif en termes de cohérence et d'homogénéité (Yin, 2009).

Après avoir présenté la sélection et la description de l'échantillon des cas et des participants de la recherche, il convient de décrire l'organisation de l'ensemble de ces travaux.

### **2.3 Étape terrain**

L'étape terrain est précédée d'une formation sur la norme BNQ 21000, le 02 juin 2016. Tenue sous forme de conférence par un des concepteurs de la norme et co-directeur de la présente thèse, l'occasion a été donnée d'être mieux outillée pour aborder les travaux. Elle a également servi à former les équipes sur le terrain.

Rendue sur les sites miniers de chacun des cas étudiés, une période d'observation et de recherche documentaire est effectuée, ceci dans le but de comprendre l'entreprise dans sa globalité. Une période qui sera aussi mise à profit pour choisir l'équipe interne de travail, les autres participants locaux et nationaux, et pour établir le calendrier des travaux à effectuer. Cette phase préparatoire a été de quelques jours pour deux cas, soit du 14 au 21 août 2017 dans le Cas 1, et du 14 au 15 novembre 2017 dans le Cas 3. Quant au Cas 2 (Roxgold Sanu SA), premier sur le terrain, tel que mentionné dans le premier chapitre, la période fut plus longue, soit de deux mois, du 02 novembre 2016 jusqu'au début du mois de janvier 2017.

Ensuite, comme décrit dans le troisième chapitre, des entrevues individualisées semi-structurées ainsi que des séances de travail sont réalisées. Pour ce faire, dans la lignée de la rigueur scientifique (validité-fiabilité), sept (7) principales étapes clés, validées préalablement par les deux directeurs de recherche, sont observées.

Ce sont la phase introductive, les entrevues individuelles semi-directives internes, l'auto-évaluation, la synthèse analytique, la critique globale, l'épilogue, puis la phase parallèle.

La phase introductive a consisté à présenter à l'équipe interne le mandat de recherche et à lui donner une formation sur la norme BNQ 21000. Suite à quoi, les grilles auto évaluatives de la norme sont envoyées par courrier à chaque membre de l'équipe pour évaluation individuelle de l'entreprise.

Avant de poursuivre les travaux, une première série d'entrevues individuelles est effectuée avec les membres de l'équipe interne, lesquels sont les responsables des services cités plus haut. Sur un échange d'une (1h) heure environ par entrevue, l'objectif a été de recueillir auprès de ces derniers des informations relatives aux pratiques managériales responsables de chaque cas étudié ainsi que des outils de gestion utilisés.

Après cette étape vient l'étape d'auto-évaluation. Lors d'une séance d'environ deux à trois heures, l'équipe discute des grilles auto évaluatives de la norme que chaque participant a complétées préalablement. Sur une logique de consensus, les pratiques de gestion de l'entreprise sont analysées et notées en référence à ce qui est proposé dans les grilles de la norme. Les commentaires sont notés et consignés pour soutenir, sinon expliquer chaque note attribuée. Le dépouillement de l'auto-évaluation est alors réalisé. Ces données analysées par la suite permettent de déterminer le niveau de maturité de gestion des cas. À cette même étape, qui peut nécessiter une seconde, voire une troisième séance de deux à trois heures, suivant les disponibilités des acteurs, est effectuée la synthèse des tableaux récapitulatifs de fins de chapitre du livre sur la norme. La synthèse de ces tableaux permet d'établir des scores, qui seront à base de la détermination des différents degrés d'intégrations entre les dimensions de pratiques responsables (économiques, environnementales, sociales et transversales).



La synthèse analytique revient à ensuite réaliser des entrevues individuelles semi-dirigées finales (interne) sur l'expérience des séances de travail d'auto-évaluation. Dans un échange d'environ quinze à trente minutes (15-30min), chaque acteur formule des commentaires par rapport au travail global d'auto-évaluation, à l'adaptation de la norme BNQ 21000 dans leurs pratiques de gestion et aux enjeux qui peuvent conditionner sa transposition dans leur contexte d'activité, et au Burkina Faso.

En ce qui concerne la critique globale, elle est effectuée lors d'une autre rencontre d'une (1) heure environ avec l'équipe interne. Il s'agit d'une séance qui porte sur la synthèse globale de l'auto-évaluation et la présentation d'un premier niveau de résultats relatifs au niveau de maturité de gestion de l'entreprise. L'occasion est ainsi offerte une fois de plus de relever des commentaires quant aux pratiques de gestion du cas pour plus de précisions.

La dernière étape, toujours avec l'équipe interne, qui peut être faite lors de la critique globale, est l'épilogue. Elle correspond à une séance, relativement courte, d'environ trente minutes à une (1) heure. Elle permet de faire le bilan global des travaux ainsi que des commentaires.

Quant à la phase parallèle, comme son nom l'indique, elle consiste à réaliser tout le long du terrain des entrevues individuelles semi-dirigées avec les participants externes (locaux/nationaux) aux cas. Ces échanges d'environ une (1) heure chacun permettent de récolter des informations sur les systèmes de collaboration mis en place avec les mines et des avis par rapport à leurs pratiques. Comme souligné plus haut, ces données pourront être comparées à celles des acteurs internes.

Les sept (7) étapes terrain sont reprises dans le tableau 8.

Tableau 8  
Étapes terrain

Étapes	Rencontres dans chaque cas	
<b>Étape 0 - Introductive</b>	Présentation du mandat et Formation sur la norme (1h)	
<b>Étape 1 - Démarrage</b>	Entrevues individuelles semi-dirigées (interne) (1h)	
<b>Étape 2 - Analytique</b>	R1 - Dépouillement de l'auto-évaluation (2-3h)	R2 - Synthèse de dépouillement et Tableaux récapitulatifs (2-3h)
<b>Étape 3 - Synthèse analytique</b>	Entrevues individuelles semi-dirigées finales (interne) (1h)	
<b>Étape 4 - Critique globale</b>	Synthèse globale et Présentation des résultats (1h)	
<b>Étape 5 - Épilogue</b>	Bilan global et Commentaires (1h)	
<b>Étape Parallèle - Externe</b>	Entrevues individuelles semi-dirigées (externe) (1h)	

R : rencontre

Toutes les étapes du terrain sont effectuées sur une période de deux (02) années, lors de deux (2) différents voyages. Les travaux du Cas 1 sont réalisés à partir du 13 août au 8 septembre 2017. Ceux du Cas 2, premier sur le terrain, du 02 novembre 2016 au 28 février 2017. Pour le Cas 3, ces étapes sont menées du 14 au 28 novembre de la même, et poursuivies au 20 décembre. L'ensemble des données de toute la période, en plus de toute celle de la récolte, est résumé dans la section suivante.

## 2.4 Corpus de données

Les principales données traitées dans la recherche se composent des documents sur les synthèses analytiques des grilles auto évaluatives de la norme BNQ 21000, celles des tableaux récapitulatifs des pratiques, ainsi que de la retranscription des entrevues individuelles semi-dirigées.

En effet, dans les travaux d'auto-évaluation des niveaux de maturité de gestion, comme indiqué plus haut, les quatre (04) grilles proposées dans la norme BNQ 21000 sont complétées par les équipes internes de chaque cas étudié. La synthèse

des notes consensuelles issues de ces grilles est reportée sur des tableaux *Excel* du logiciel bureautique *Microsoft*.

De même, la détermination des degrés d'intégration entre les dimensions de la responsabilité sociale (économique, environnementale, sociale et transversales) a nécessité, pour chaque cas, la synthèse des vingt-un (21) tableaux récapitulatifs de la norme. Recueillies auprès des équipes internes, ces données sont également analysées sur des tableaux *Excel* du logiciel bureautique *Microsoft*.

Quant aux informations récoltées à partir des trois séries d'entrevues individuelles semi-dirigées réalisées, ou *verbatim*s, elles sont retranscrites, à partir des enregistrements audio, sur des documents *Word* du logiciel bureautique *Microsoft*.

À ce corpus, s'ajoutent divers documents, notamment, des fiches sur les profils des cas, sur les attributs des participants, des mémos analytiques relatifs aux directives suivies dans les travaux, de journaux de bord terrain, ceux analytiques et des documents terrain des cas (politiques, rapports, et archives). Le tableau 9 résume l'ensemble de ces données.

Tableau 9  
Corpus de données

Type de données	Formats	Quantité	Participants	Contenu et contextes
<b>Grilles auto-évaluatives – Norme BNQ 21000 (4 dimensions de la RSE)</b>	<i>Excel</i> (Microsoft)	Trois (3) docs. d’analyses	Dix-huit (18) acteurs internes (micro) (3 cas)	Synthèse des moyennes des niveaux de maturités de gestion responsables des trois cas
<b>Tableaux récapitulatifs - Norme (21 enjeux du DD)</b>	<i>Excel</i> (Microsoft)	Deux (2) docs. d’analyses	Dix-huit (18) acteurs internes (micro) (3 cas)	Synthèse de scores et représentations graphiques des degrés d’intégration
<b>Entrevues individualisées semi-structurées (07 Étapes de la méthode BNQ 21000)</b>	<i>Word</i> (Microsoft)	32 entrevues 349 pages	Vingt-cinq (25) Participants (micro-méso-macro)	<i>Verbatim</i> d’entrevues Individuelles semi-dirigées, d’environ une (1) heure et de quinze à trente minutes (15-30 min), sur la question des pratiques managériales responsables
<b>Commentaires et synthèses analytiques</b>	<i>Word</i> (Microsoft)	Trois (3) documents	Dix-huit (18) acteurs internes (micro) (3 cas)	Commentaires liés aux travaux avec les équipes internes
<b>Fiches profils des 3 cas</b>	<i>Excel</i> (Microsoft)	Une (1) fiche globale	Trois (3) Cas de mines	Profils des cas étudiés
<b>Fiches attributs des participants</b>	<i>Excel</i> (Microsoft)	Trois (3) fiches 1 Fiche ens.	Vingt-cinq (25) Participants	Fonctions, Nationalité, Genre, âge
<b>Directives des travaux</b>	<i>Word</i> (Microsoft)	Une (1) fiche	Trois (3) Cas de mines	Étapes terrain
<b>Journaux de bord terrain</b>	<i>Word</i> (Microsoft)	Trois (3) journaux de bord	Trois (3) Cas de mines	Retrace les étapes terrain
<b>Journal analytique</b>	<i>Word</i> (Microsoft)	Un doc. global	Analyses	Retrace les analyses

<b>Documents terrain</b>	Tout type de format ( <i>PDF, Word, PowerPoint, photos, ...</i> )	Corpus de données	Trois (3) Cas de mines	Politiques Rapports Archives Photos
--------------------------	--	-------------------	------------------------	--

En fonction des objectifs de la recherche, ces données, qui sont reportées dans le tableau 9, ont subi plusieurs niveaux de traitements.

## 2.5 Méthodes et techniques d'analyse

Comme mentionné dans le troisième chapitre, le principal objectif visé dans la recherche est celui de comprendre en profondeur l'évolution des pratiques responsables en fonction de la maturité de gestion, afin de proposer un outil managérial à cet effet. Pour y parvenir, il est prévu trois niveaux d'analyses, à savoir, l'évaluation des maturités de gestion des trois entreprises étudiées, la détermination des degrés d'intégration dans leurs pratiques, et l'identification des enjeux de l'adaptation de la Norme BNQ 21000 au Burkina Faso.

La détermination des niveaux de maturité de gestion des cas est réalisée sur la base de la synthèse des quatre (4) grilles auto évaluatives de la norme BNQ 21000 qui sont complétées avec les équipes internes. Comme décrites plus haut, ces grilles suggèrent, sur une échelle de maturité de gestion d'un à cinq, la notation des pratiques managériales de l'entreprise suivant les quatre dimensions de responsabilité (économique, environnementale, social et transversale). Ces notes, reportées sur des tableaux *Excel*, permettent, par des logiques de sommations et de calculs de moyennes, d'évaluer autant les niveaux de maturité de gestion relatifs à chaque dimension de responsabilité que le niveau de maturité de gestion globale de l'entreprise. Les niveaux de maturité de gestion responsable des trois cas sont présentés dans la prochaine section, dédiée aux résultats. Quant aux tableaux et représentations graphiques connexes, comme ceux du premier cas du terrain, ils sont reportés en annexe D.

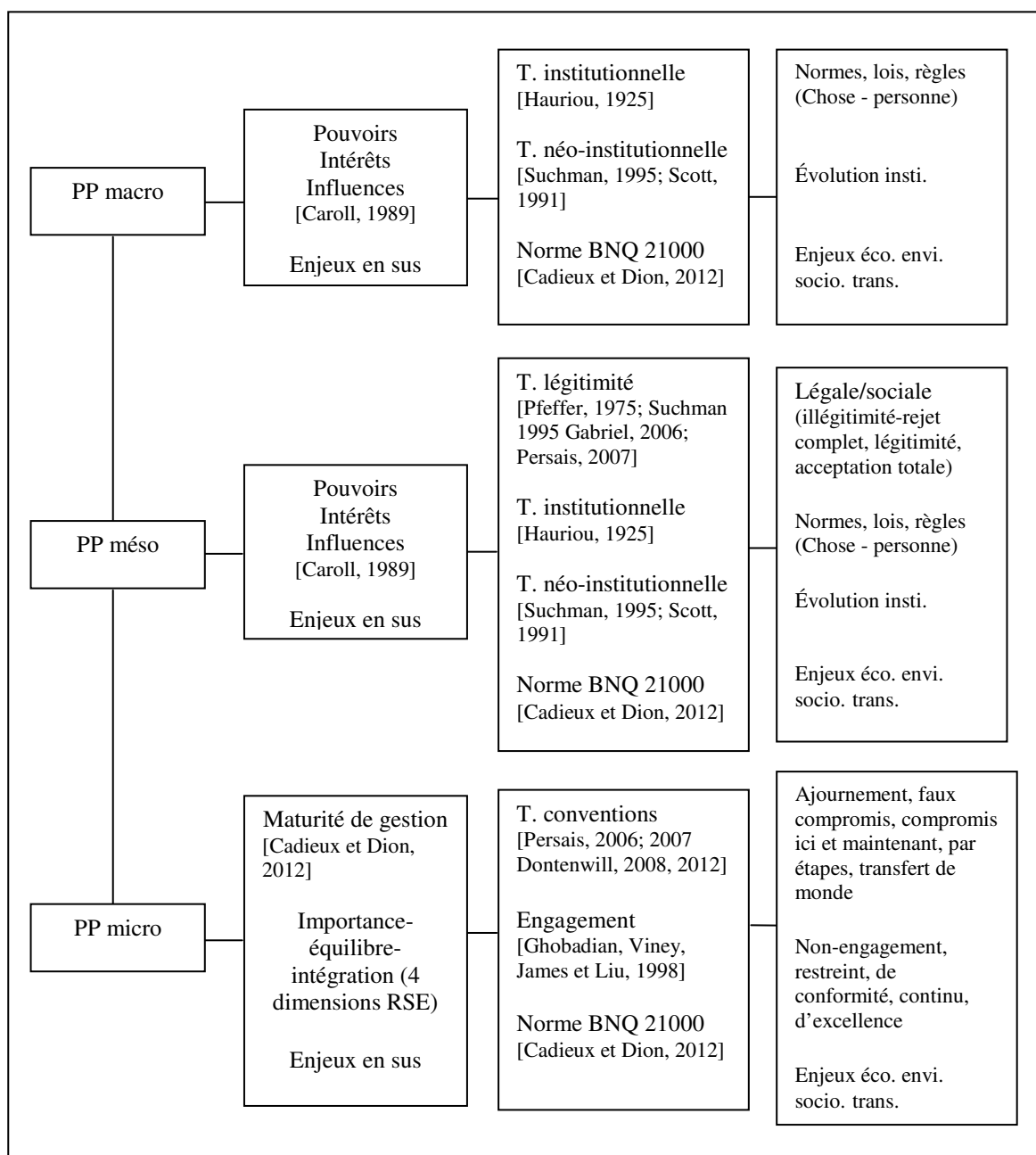
En outre, à partir des niveaux de maturité de gestion, les tableaux récapitulatifs du manuel de gestion en appui à la norme BNQ 21000 sont également dépouillés avec les équipes internes. Ces travaux ont permis de répertorier, pour chaque cas, l'ensemble des pratiques managériales responsables mises en œuvre. Puis, comme décrit dans le troisième chapitre, ces pratiques sont dénombrées et synthétisées sous forme de ratios par rapport aux meilleures pratiques listées pour chaque enjeu de responsabilité dans le tableau. Reportés en annexe K, ces ratios permettent de réaliser, plus loin dans les analyses, des représentations visuelles à l'aide du logiciel *Excel*. À cet effet, pour fin de simplification des représentations, les scores sont traduits en des notes sur dix (10). De fait, à l'image de l'intégration de la responsabilité dans l'entreprise, ces représentations graphiques sont sous la forme de boules qui s'apparentent aux anneaux olympiques s'entrelaçant. Ces anneaux représentent graphiquement les trois principales dimensions des pratiques en responsabilité, à savoir économique, environnementale, sociale. L'intersection, qui correspond au quatrième aspect sous enquête, dit transversal, mesure le niveau d'intégration entre les trois premiers. Plus précisément, plus les aspects moraux (valeurs) de l'entreprise sont intégrés, plus les boules du modèle se superposent les unes sur les autres. Ce qui illustre une meilleure intégration de la responsabilité sociale (RSE) dans ses pratiques de gestion, et de ce fait, par sa caractéristique morale, la performance.

En ce qui concerne l'analyse du corpus des entrevues individuelles semi-dirigées, comme annoncé dans le troisième chapitre, elle est effectuée à l'aide de l'outil informatique d'analyse de données qualitatives, le logiciel QRS *NVivo* (Richards, 1999). La stratégie d'analyse adoptée suit une approche inductive, en l'occurrence selon la méthode d'analyse séquentielle (Paillé, 1994). Cette stratégie permet d'abord d'aller au plus près de l'information pour créer des catégories selon les unités de sens (codage ouvert), met ensuite en relation ces catégories (codage axial), et donne l'occasion de dégager des catégories centrales (codage sélectif).

En rappel, le cadre de recherche du présent projet, présenté en fin de deuxième chapitre, suggère quatre (4) propositions d'étude autour de l'unité d'analyse, les

pratiques managériales en responsabilité sociale (RSE). En fonction du niveau de maturité de gestion de l'entreprise, la démarche vise à trouver des éléments de réponses à l'évolution de ces pratiques (importance, équilibre, intégration), à la dynamique théorique décrite dans la revue de littérature (théories des conventions, institutionnelle, néo-institutionnelle, des parties prenantes et de la légitimité), la formalisation des compromis dans l'entreprise et à la nature de son engagement. La démarche d'encodage est décrite sur la figure 11.

Figure 11  
Technique d'encodage des entrevues individuelles semi-dirigées



La figure 11 résume la technique empruntée dans le codage des données des entrevues individuelles semi-dirigées. Comme présentée, la démarche revient à faire émerger les pratiques managériales des cas étudiés suivant l'origine de la donnée, et ce en plusieurs étapes.



D'emblée, l'ensemble des données d'entrevues retranscrites est importé dans le logiciel d'analyse, puis organisé dans des dossiers de classification bien précis de sorte à créer l'architecture interne du projet. Le nettoyage permet d'identifier les informations qui se complètent et de constater les différences d'importance entre les corpus des cas. Ensuite, les données brutes sont regroupées suivant les trois cas étudiés dans un premier grand code nommé *arborescence descriptive* (cf. Glossaire) pour subir plusieurs séries d'encodages par émergence. La dynamique revient, pour chaque cas, à coder les informations en fonction de l'unité de sens de l'étude, les pratiques en responsabilité sociale (RSE). Le codage ouvert est alors réalisé.

L'*arborescence descriptive* finale est ensuite copiée sous un autre nœud nommé *arborescence analytique* (cf. Glossaire) dans lequel les codes sont regroupés en fonction des concepts clés du cadre notionnel (revue littéraire). Ils sont, pour cela, mis en relation par catégorie (codage axial). Pour chacun des cas, les nœuds de pratiques de gestion sont alors organisés par rapport aux concepts de maturité de gestion, de respect des cadres institutionnel et néo-institutionnel du secteur d'activité minier, de licence sociale (légitimité), de compromis consentis, et celui de l'engagement en responsabilité. À noter que chaque nœud, dit conceptuel, contient plusieurs nœuds et sous-nœuds émanant de l'encodage par émergence. Par exemple, le nœud relatif aux pratiques managériales pouvant renseigner le niveau de maturité de gestion d'un cas particulier peut regrouper des nœuds en lien avec l'usage d'outils de gestion (ex. standards *SFI*), l'intégration ou la synergie des services au sein de la mine, l'engagement de la direction, ou celui du personnel (...). Somme toute, l'objectif de l'exercice d'encodage vise à trouver un sens à l'ensemble des données (codage sélectif), et par la suite d'effectuer des requêtes d'analyses pertinentes.

Un nœud *technique* est prévu pour les citations pertinentes ainsi que le codage des informations des divers journaux de bord et méthodologique. En fait, toujours dans la lignée de la rigueur scientifique recherchée (validité-fiabilité), à l'image

des journaux de bord tenus lors des étapes terrain, le journal méthodologique, qui reprend toutes les tâches, les opérations et les décisions prises sur le projet, est aussi mis à jour pendant toutes les analyses. Ces divers journaux étant aussi codés.

Par ailleurs, la fonction *propriétés* des nœuds a permis de décrire les données encodées, de faciliter le travail de regroupement des nœuds et de laisser une traçabilité aux analyses.

Après ce travail d'encodage, plusieurs séries de requêtes de fréquences de mots et textuelles sont effectuées, pour chacun des trois cas étudiés, grâce aux commandes du logiciel (Guide NVivo, 1999-2014). La requête de *fréquence de mots* identifie les mots les plus récurrents dans les sources (micro, méso), et expose les résultats dans un nuage de mots, des surfaces, ou un diagramme de grappes. Dans la présente recherche, ces mots correspondent aux pratiques de gestion les plus récurrentes dans chaque cas. Ces pratiques fréquentes émergées font ensuite l'objet d'une *recherche textuelle*. Cette requête met en lumière ces pratiques (mots, locutions) dans les données et dévoile toutes les correspondances dans un nœud donné. Le résultat peut être affiché sous une forme de synapse (arbre), ce qui permet de mieux les visualiser dans leur contexte des entrevues (discours).

Le principal intérêt de ces deux *requêtes textuelles* réside dans le fait qu'elles répertorient des pratiques fréquentes qui représentent, dans la présente recherche, des indicateurs du niveau de maturité de gestion de chaque cas. Ces indicateurs viennent confirmer davantage les résultats issus de l'auto-évaluation effectuée sur la base des grilles de la norme BNQ 21000. Elles permettent, de même, de constater les différences dans les pratiques réelles de gestion des cas étudiés, et de ce fait, de les comparer.

En guise de synthèse, une requête de *fréquence de mot* est exécutée sur tout le corpus des données. Les résultats, présentés sous la forme de synapse en annexe L, donnent un aperçu global des requêtes individuelles appliquées à chaque cas. Les pratiques fréquentes en responsabilité y étant résumées.

À ces requêtes, s'ajoutent des analyses de *croisements*. Ces dernières donnent l'occasion de créer des matrices de nœuds croisés sur la base des critères de la recherche. Dans la présente, étant donné la quantité du corpus de données, la diversité des sources (micro, méso, macro), le croisement du contenu des nœuds a été directement réalisé à partir de plusieurs tableaux *Excel*. L'objectif de la démarche demeure le même, celui de comparer, pour chaque cas, les données recueillies auprès des différentes sources (micro, méso, macro). La synthèse des résultats est méthodiquement intégrée dans les analyses de la recherche.

De fait, les résultats de requêtes pertinentes communes aux trois cas sont placés en annexe L. Les rapports d'encodage et le rapport des codes (ou *codebook*) de l'arborescence finale étant volumineux, ils ne sont pas ajoutés à la présente. Quant aux résultats de l'ensemble des requêtes, ils sont organisés en fonction des quatre (4) propositions de recherche émanant du cadre conceptuel. Pour ce faire, sur la base de l'ancrage littéraire choisi dans le deuxième chapitre, le travail consiste à mettre en exergue des références précises d'échanges. Lesquelles sont relatives aux divers niveaux de maturité de gestion de ces cas, à la dynamique théorique choisie, à la formalisation des compromis, et aux principales pratiques d'engagements mises en place en leur sein. Quant à l'ensemble des analyses, elles sont présentées dans la section des résultats.

Après avoir décrit le cadre opératoire et le devis d'analyse, la prochaine étape de la recherche porte sur les résultats obtenus des analyses effectuées.

## **QUATRIÈME CHAPITRE**

### **RÉSULTATS**

Ce quatrième chapitre présente les résultats transversaux de la recherche. La première partie, qui porte sur les résultats, décrit les trois niveaux d'analyses effectuées, à savoir les niveaux de maturité de gestion des cas, les degrés d'intégration des pratiques et les enjeux supplémentaires à prendre en compte dans leur secteur, celui minier burkinabé. Le chapitre se termine, dans sa deuxième partie, avec la proposition d'une construction de sens des données en réponse aux quatre propositions de recherche précisées dans le troisième chapitre.

#### **1. RÉSULTATS DES ANALYSES TRANSVERSALES**

Le principal objectif de la recherche vise la compréhension de l'évolution des pratiques managériales responsables en fonction de la maturité de gestion de l'entreprise. Pour cela, comme annoncés et décrits, trois niveaux d'analyses sont réalisés. Ce sont la détermination des niveaux de maturité de gestion responsables des cas étudiés, des degrés d'intégrations dans leurs pratiques managériales et l'identification des enjeux inhérents à la transposition de la norme BNQ 21000 au-delà du champ d'application des entreprises de production québécoises.

Auparavant, il importe de noter que les références aux citations des participants sont indiquées suivant la forme : « catégorisation pp - fonction - cas concerné ». Par exemple, le point de vue du responsable des relations communautaires du premier cas, la mine la moins mature, est référencé par « micro-CSR-1 ».

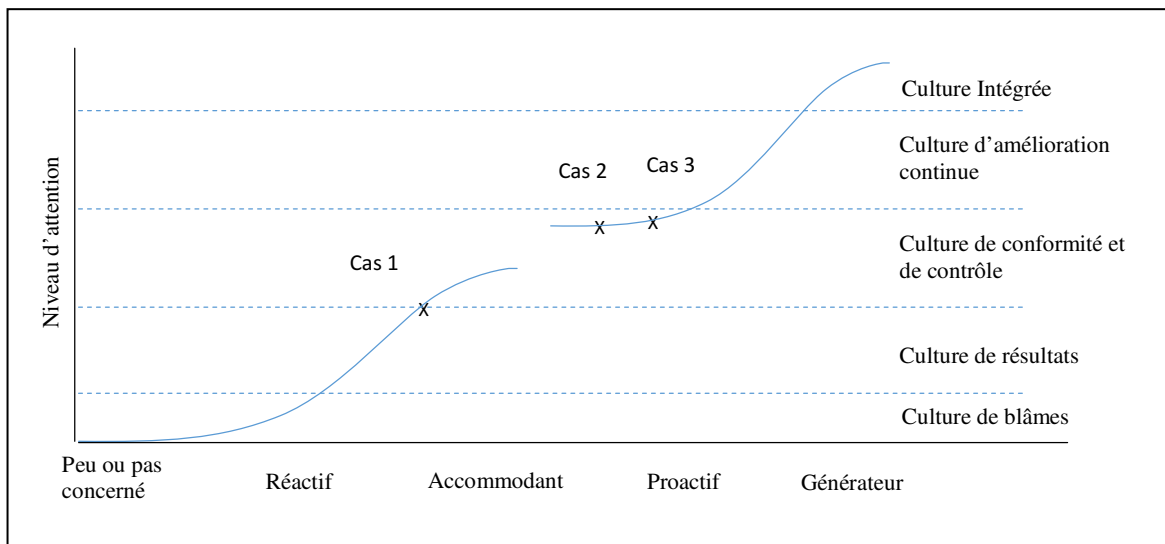
##### **1.1 Maturités de gestion**

Deux paliers d'analyses sont observés à cette étape, à savoir la détermination des niveaux de maturités globales de gestion et celle des maturités dimensionnelles de gestion des cas.

### 1.1.1 Maturités globales de gestion

La présente recherche est lue principalement à la lumière de la norme BNQ 21000. Conçue, en effet, pour les besoins des entreprises de production, cette norme présente la maturité de gestion comme étant l'application réelle de l'ensemble des pratiques responsables au niveau micro (interne) prenant compte les principes des cadres généraux de référence, acceptés par une société (macro) (Cadieux et Dion, 2012). À cet effet, la démarche d'auto-évaluation que l'outil suggère, à travers les quatre (4) grilles de pratiques managériales qu'elle propose, offre la possibilité d'appréhender cet état de gestion de l'entreprise. De fait, les résultats de ces analyses appliquées aux trois (3) cas miniers montrent, sur l'échelle d'un (1) à cinq (5), des niveaux de maturités globales de gestion de 3,05 pour le Cas 1, de 3,75 pour le Cas 2, et de 3,98 pour le Cas 3 (figure 12).

Figure 12  
Maturités globales de gestion des trois (3) cas étudiés  
(Grilles auto évaluatives)



Auto-évaluation à la lumière de l'approche BNQ 21000 (Cadieux et Dion, 2012)

Au regard de la norme, comme reportés graphiquement sur la figure 12, les trois (3) cas miniers ont une maturité de gestion globalement « accommodante ». À ce niveau, l'entreprise intègre ses parties prenantes (PP) dans ses démarches. Tout

autant, elle cultive une culture de conformité et de contrôle par rapport aux lois et aux règlements du contexte dans lequel elle évolue. Bien que son niveau d'attention augmente, ses efforts de pratiques restent contextuels même en dehors des zones problématiques. De fait, ses processus sont mis en place dans le but de circonscrire les problèmes potentiels (Cadieux et Dion, 2012).

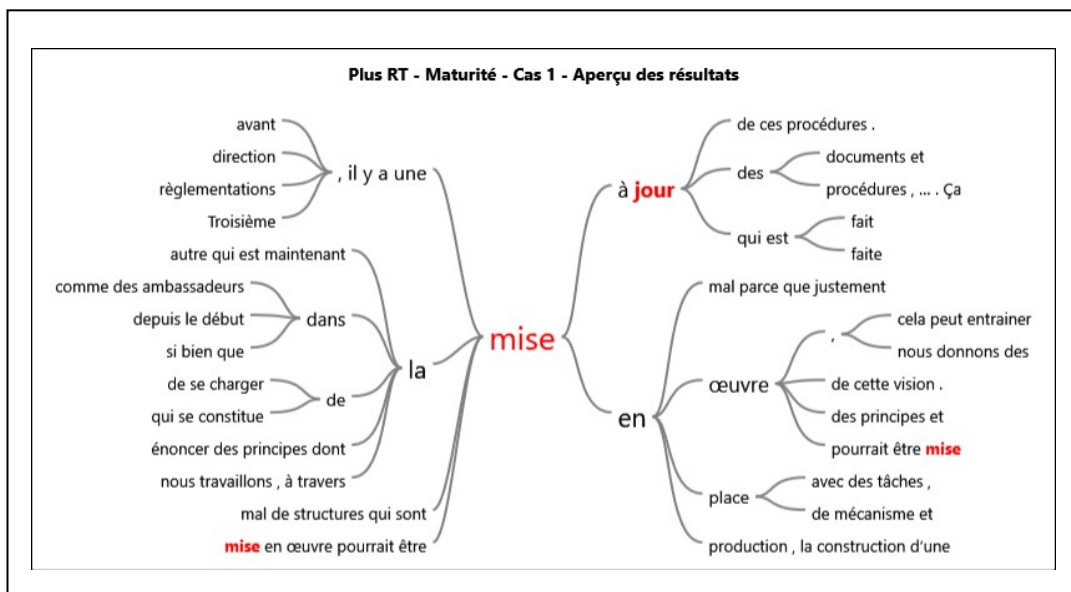
Une telle description paraît correspondre au Cas 1, qui a une maturité globale de gestion de 3,05. En effet, selon son responsable des relations communautaires, la vision de l'entreprise « *consiste à faire de la responsabilité sociale est un plan d'affaires vis-à-vis de l'intérieur (le personnel, les actionnaires et autres acteurs) et vis-à-vis des fournisseurs et des différentes parties prenantes* ». En dépit de cette vision, ou même de leur ancienneté d'une quinzaine d'années (15 ans), ce dernier note que les pratiques managériales sont définies en fonction de son étape actuelle, la pré-construction de la mine. Par conséquent, ses principales activités se concentrent sur le transfert de la documentation et des procédures de l'entité chargée de l'exploration (Orezone Sarl) vers celle de l'exploitation (Orezone Bomboré SA). Dans ce processus, si le travail revient à « *... mettre à jour les textes, les documents, les procédures...* » (micro-Envi-SST-1), il vise aussi à se conformer au nouveau code minier de 2015. Dans cette quête de conformité, l'entreprise confirme adopter des références autant nationales qu'internationales. Comme le dit le responsable de l'environnement et de la santé, sécurité au travail, en ses termes : « *...nous respectons les normes de la SFI, la norme de la Banque Mondiale, donc une norme qui est beaucoup plus exigeante, contraignante que les normes nationales* ».

En plus de ces pratiques, l'entreprise soutient convenir avec les communautés locales à des accords signés, par exemple ceux relatifs aux dédommagements liés aux déplacements de ces derniers. De même, afin de maintenir leur licence sociale auprès de cette même communauté, elle souligne entreprendre des projets sociaux dont « *les priorités sont en fonction de la dynamique nationale, les plans nationaux de développement social (PNDS)* » (micro-CSR-1). Parlant de leurs activités, pour ce dernier, « *lorsqu'on discute avec les gens, on facilite la mise en*

*œuvre* » des activités. De fait, dans la gestion des projets sociaux, l'entreprise affirme consentir à plusieurs compromis. Ce sont des compromis du type « ici et maintenant » (ex. le choix du représentant local : le Haut-commissaire), ou des compromis par étape, avec la récente mise en place du « *comité provincial chargé de la réinstallation, (...), des compensations des personnes affectées par le projet* » (méso-Haut-commissaire-1). Toutefois, l'entreprise reconnaît avoir initié et réalisé des projets pour les communautés locales sans les avoir préalablement intégrés dans la conception. Ce qui peut être perçue comme étant de « faux compromis », comme l'avance le Haut-commissaire « *ce qui a été déjà fait, les projets ont été amenés par Orezone, on a été mis devant le fait accompli. (...) il aurait été souhaitable d'échanger avant avec la population elle-même pour voir ses attentes et ses préoccupations* ». À cette mention, la mine se défend en indexant la conjoncture générale du secteur minier burkinabé. Des dires du responsable des relations communautaires (CSR), les pratiques responsables s'apparentent « *au début à une approche philanthropique, et aujourd'hui c'est plutôt une vision en responsabilité sociale* ». Selon cet acteur, il ne s'agit pas d'« *une trouvaille* » de leur mine, mais « *la logique de changement. Les gens pensaient que c'était la chose à faire* ».

Toutes ces pratiques, pour les unes de conformité et de mise à jour, et pour les autres, d'alignement aux conventions nationales, font écho à la maturité de gestion de la mine (Cas 1), le niveau « accommodant ». Les analyses des données des entrevues individuelles semi-dirigées du cas, traitées dans le logiciel QSR NVivo, viennent également confirmer ces résultats quant à la maturité. De fait, les requêtes textuelles et de mot font émerger le mot récurrent « mise à jour », comme le présente la figure 13.

Figure 13  
Discours du Cas 1



Requête de mot « mis à jour » (Cas 1)

En effet, comme décrite plus haut, la requête de fréquence de mot exécutée sur le corpus d'entrevue (micro, méso) du Cas 1 a mis en lumière le mot « mis-à-jour » comme étant fréquent aux pratiques de gestion de la mine. Comme un indicateur de son étape actuelle, alors de son niveau de maturité de gestion, ce mot a ensuite fait l'objet d'un test de recherche textuelle. Représentés sur la figure 13 sous la forme d'une synapse, les résultats de cette seconde requête viennent davantage confirmer ceux de l'auto-évaluation réalisée à partir des grilles de la norme. Une démarche réitérée pour chacun des cas étudiés. De fait, les principales pratiques caractéristiques de l'étape du Cas 1 se résument à la mise à jour de ses procédures de gestion, sa documentation, et à la formalisation de ses tâches en responsabilité. Se situant encore sur la première courbe du modèle, soit dans la forme classique de l'état d'art des pratiques en responsabilité, sa priorité reste sa conformité aux contextes institutionnel et néo-institutionnel de ses activités.

Pour ce qui est du Cas 2, avec un score de 3,75, il se révèle avoir une maturité globale de gestion « accommodante » plus accomplie que le Cas 1. En fait, la vision en responsabilité de la mine est « *Best In Class* » (micro-Envi-2). Ce qui évoque une ambition d'être, dans son domaine, « *la meilleure, de rester la*



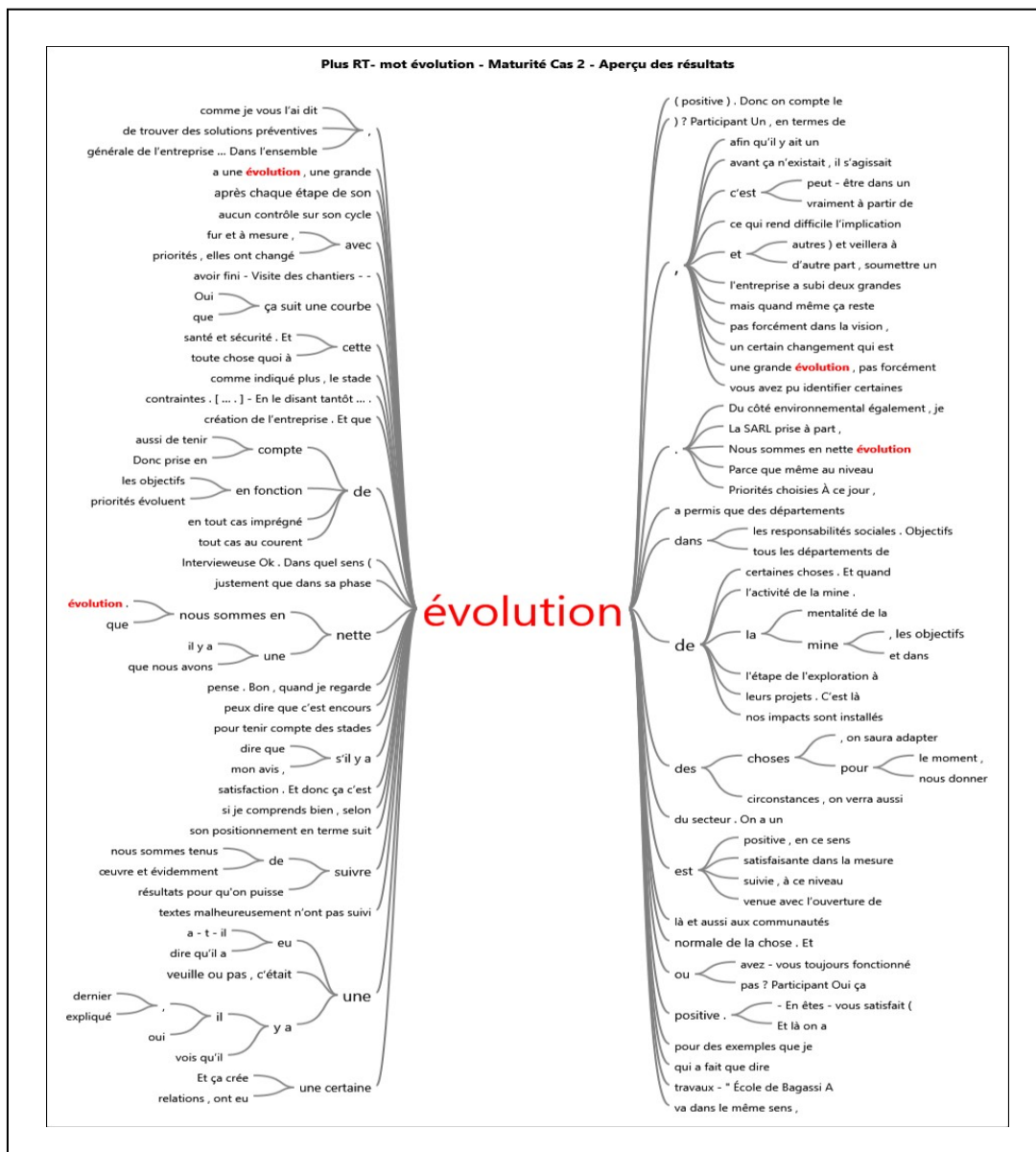
*meilleure* » (micro-CSR-2). Selon ces acteurs internes, cette vision se traduit dans les pratiques de l'entreprise, par l'exécution de ses politiques qui s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. Tout comme affirme par exemple son responsable de l'environnement : « ... *on avance en s'améliorant. Nous sommes en amélioration continue. Au fur et à mesure, on essaie de faire mieux* ». Le responsable des relations communautaires abonde dans ce sens en ajoutant ceci : « *Je pense que nous sommes en nette évolution. (...) il y a une nette évolution de l'étape de l'exploration à l'étape de production* ». Après cinq (5) ans de vie et étant rendue en exploitation (production), la mine semble, en effet, être rendue à l'étape des mises en œuvre de ses politiques. Conformément aux échanges avec le responsable en santé, sécurité au travail, « *la documentation a été faite l'année dernière, c'est finalisé, maintenant c'est la mise en œuvre* ». Ce faisant, comme dans le Cas 1, l'entreprise confirme s'aligner autant aux normes nationales qu'aux standards internationaux, comme indique le même acteur en ses mots : « *Je peux dire que nous travaillons en partenariat avec l'IFC, qui nous exige dans certains aspects, qui sont au-delà des aspects légaux auxquels nous devons nous conformer*. De même, en collaboration avec les organes nationaux, cet acteur interne au cas reconnaît que l'entreprise a « (...) *des inspections et des audits qui permettent d'évaluer le système* ».

Au niveau local, l'entreprise souligne entretenir des collaborations étroites avec l'autorité locale (préfet) et les communautés, à travers leur représentant, le maire. Son objectif étant de « *travailler avec les communautés pour maintenir la licence sociale* », de « *produire dans la paix* », tout en poursuivant un but de « *gagnant-gagnant* » (micro-CSR-2). Sur le terrain, plusieurs projets sociaux sont réalisés par la mine pour les populations locales. En s'alignant aux plans nationaux de développement, l'entreprise fait remarquer que ces projets restent initiés par les bénéficiaires, en ce sens qu'elle « *ne propose pas quelque chose* » (micro-Envi.-2). Ces derniers semblent d'ailleurs satisfaits autant du système de collaboration mis en place, que de la réalisation de ces projets. Les premiers représentants le mentionnent à ces propos : « *Je pense que le système mis en place jusqu'à présent est un système qui marche.* » (méso-Préfet-2), et « *je dis que la population a bien*

*apprécié* » (méso-Maire-2). Si ces pratiques peuvent être considérées comme des compromis réels « ici et maintenant », elles demeurent des pratiques de production, pour le moment, communes à toutes les mines en général, qui relèvent de « l'ajournement ». Il s'agit, entre autres, du traitement des rebus gras, qui sont encapsulés dans des cellules de béton dans le sol, et de l'usage du « cyanure » dans les procédés de production aurifère. Le responsable des relations gouvernementales de ce cas le note en ses termes : « ...la principale matière première que nous utilisons, c'est du cyanure et si on ne fait pas très attention les gens meurent facilement [...] ». N'ayant aucune alternative dans les technologies actuelles en vue du principe supérieur commun à tous, le développement durable (DD), les mines se défendent de faire preuve de prudence.

Pour autant, bien qu'encore « très jeune » (micro-RH-2, micro-SST-2), prenant compte de l'ensemble de ses pratiques en responsabilité, le Cas 2 est souvent cité en exemple. Ce qu'affirme le responsable de l'organe mandaté en charge des inspections et des suivis des impacts environnementaux, le Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE) : « On peut citer aussi : Essakane, Sémafo, Roxgold Sanu qui viennent de commencer et font beaucoup ». De même, comme souligné dans la présentation des cas étudiés, les pratiques de l'entreprise se voient récompensées par plusieurs prix sociaux en responsabilité. L'un dans l'autre, cette description paraît confirmer le niveau de maturité de gestion de l'entreprise évaluée aussi bien dans l'analyse des grilles, qu'appréhendée dans le traitement des données des entrevues individuelles semi-dirigées (figures 14).

Figure 14  
Discours du Cas 2



Requête des mots « évolution - amélioration » (Cas 2)

Tel que la figure 14 le présente, les mots récurrents répertoriés dans le traitement des données d'entrevues du Cas 2, sont principalement les mots « évolution » et « amélioration (continue) ». Ces termes font, cependant, référence au quatrième niveau de maturité de gestion proposé dans la norme BNQ 21000, l'entreprise proactive (Cadieux et Dion, 2012). Une telle entreprise cultive une culture d'amélioration continue, notamment avec la participation de l'ensemble de ses employés. Pour cela, dans ses pratiques de gestion, elle délaisse la démarche

classique de l'état d'art (première courbe du modèle) au profit de processus innovants (seconde courbe). Faisant ainsi le saut vers une innovation incrémentale (niveau 4), voire de rupture (niveau 5), l'entreprise vise des pratiques exemplaires et excellentes (voir figure 9 de la norme).

À la lecture de toutes les analyses (auto-évaluation et entrevues), avec un score global de 3,75, le Cas 2 se présente comme une entreprise ayant déjà effectué le saut vers le quatrième niveau. Elle n'est plus dans une démarche classique de ses pratiques en responsabilité. Elle explore plutôt des choix innovants visant à se démarquer, se plaçant alors sur la seconde courbe du modèle. Le langage évoluant et se transformant, ce cas se révèle plus mature que le Cas 1, lequel a une maturité de gestion de 3,05. L'un est, en effet, rendu dans la mise en application de ses politiques en vue d'une amélioration continue, et l'autre se situe encore dans une démarche de conformité.

Quant au Cas 3, avec une moyenne globale de 3,98 évaluée dans l'auto-évaluation (grilles), il semble le plus mature des trois cas sous étude. En effet, l'entreprise, dans ses pratiques, poursuit « *une vision double, qui est celle de la recherche de l'or (vision économique) et une autre beaucoup plus humanitaire (sociale)* » (micro-CSR-3). Après une dizaine d'années de vie, elle est aujourd'hui sur « *la pente déclinante que sur la pente montante* » (micro-RH-3), de fermeture ou de postproduction. De fait, selon le même acteur, ses activités « *se concentrent dans le maintien du suivi des paramètres environnementaux, mais beaucoup plus sur les questions de la réhabilitation* ». Un autre objectif que la mine se fixe serait « *d'être dans les délais pour finir la construction de la nouvelle mine de l'Est, la mine de Boungou et la mettre en opération.* » (micro-Gouv.-3).

L'un dans l'autre, l'entreprise affirme mettre en application, dans ses pratiques, trois politiques en responsabilité, à savoir une politique en matière de santé sécurité au travail, une politique de durabilité, qui inclut la responsabilité sociale, et une politique en matière d'environnement (micro-Envi-3). Dans cet élan, elle se dit engagée dans le respect des règlements nationaux, en ce sens que « *depuis*

*avant que la mine ne s'installe, il y a une réglementation au Burkina. Il faut le respect du code de l'environnement et le code minier. »* (micro-CSR-3). Quant aux normes de pratiques en responsabilité du pays d'origine (Canada) de la mine et ceux internationaux, tout comme pour l'ensemble des trois cas étudiés, le responsable des relations gouvernementales argue qu'ils sont « *des mines côchées en bourse, donc se conforment à des standards internationaux, parce qu'avant tout une entreprise canadienne* ».

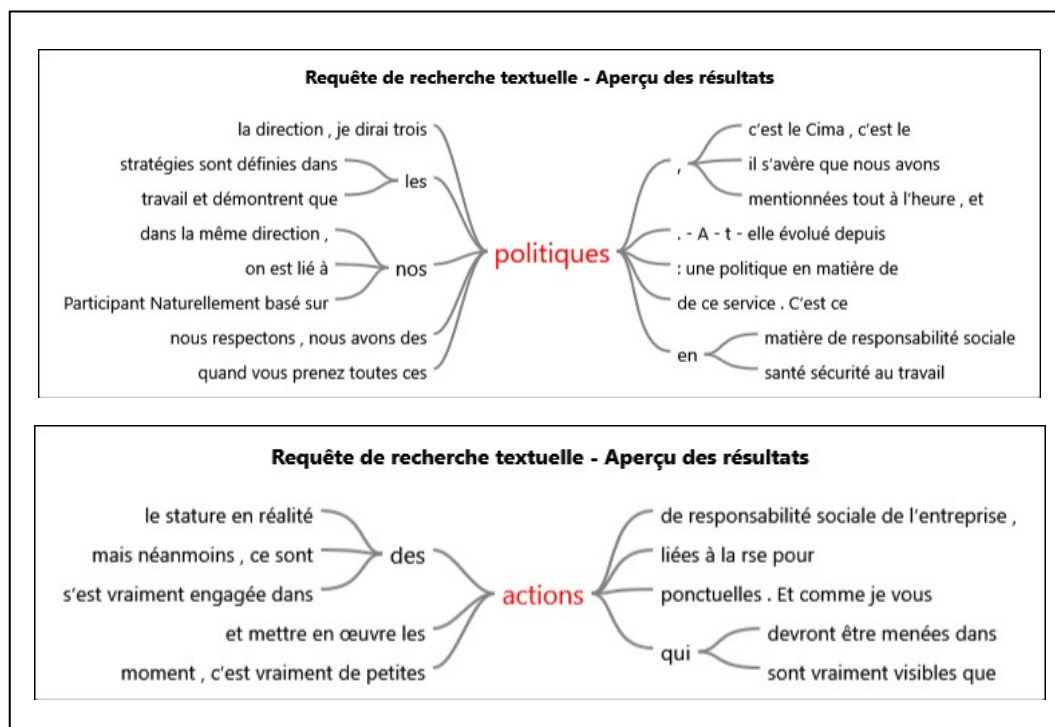
En matière de collaborations locales, l'entreprise se veut rassurante, étant donné qu'elle « *veut exploiter dans des conditions, de paix, de quiétude, de tranquillité, tant en interne, c'est-à-dire dans les rapports avec les travailleurs, qu'en externe dans les relations avec les populations.* » (micro-Gouv.-3). En effet, s'il lui paraît « *important, le respect des valeurs traditionnelles des communautés* » (micro-CSR-3), cette dernière réalise qu'il y va « *de sa réputation et de sa coexistence avec (elles)* » (micro-Envi.-3). Par conséquent, au travers de sa Fondation, elle entend poursuivre les réalisations de projets sociaux pour les communautés, ce, en « *respectant la politique nationale en matière de développement.* » (micro-CSR-3). Les premiers concernés, quant à eux, se disent satisfaits de leurs rapports avec la mine puisqu'ils l'estiment « *accessible à tout moment* » (méso-Chef-Village-Dangouna-3).

Dans ces systèmes de collaborations, plusieurs compromis semblent être trouvés, notamment, de types « *ici et maintenant* » et ceux de « *transfert de monde* » (Dontenwill, 2008, 2012). Pour cause, « *l'essentiel du travail de collaboration se fait directement avec les représentants des comités de développement villageois (CVD)* » (méso-Chef-Village-Dangouna-3). De même, selon ce dernier, la gestion des projets sociaux est directement effectuée par la *Fondation Sémafo* avec eux. Certains projets étant de l'initiative de cette dernière, et d'autres qui sont leurs propositions (méso-Chef-Village-Wona-3). Toutefois, un des projets semble être de l'ordre du « *faux compromis* ». Il s'agit de la construction d'une usine pour soutenir la production, que la mine a décidé de réaliser à Ouagadougou (capitale) du fait de la proximité aux ressources et pour des besoins de facilité. Pourtant

pour les populations locales, ce projet serait plutôt bénéfique sur le site, étant donné la création d'emplois qu'il générerait au sein de la communauté (mésos-Chef-Village-Wona-3). Malgré ce point de désaccord sur le lieu géographique à attribuer au projet, lequel peut être perçu comme étant un « faux compromis », l'entreprise considère qu'il reste une réalisation qui sera utile à un niveau national.

Ce faisant, la mine reste citée en exemple, notamment, pour son programme de transfert de compétences sur trois ans qui veut que chaque expatrié ayant une responsabilité donnée forme un national, en vue du remplacement au niveau national (macro-CMB). Dans ses pratiques globales, ce Cas 3 est également cité par les responsables nationaux (BUNEE) (voir plus haut). Il est, notamment, le seul des trois cas étudiés, et même de l'ensemble des mines du Burkina à disposer d'une Fondation. Ce que le responsable renchérit en soulignant que la structure *« est labélisée ou certifiée par IMAGINE CANADA, donc évaluée selon des standards canadiens »*. Somme toute, la description de ces pratiques paraît venir confirmer la maturité de gestion de la mine, qui se situe presque au quatrième niveau, à savoir celui proactif. Quant au traitement des données des entrevues individuelles semi-dirigées, il montre une récurrence des mots « politiques - pratiques - actions ». Ces résultats de requêtes textuelles, exécutées dans le logiciel *Nvivo*, sont présentés dans la figure 15.

Figure 15  
Discours du Cas 3



Requêtes de mots « politiques - pratiques - actions » (Cas 3)

La figure 15 donne des indications quant à la maturité de gestion du Cas 3. À l'image l'auto-évaluation, ces mots fréquents, qui apparaissent sur les figures (13, 14, 15), confirment une fois de plus le niveau de maturité de gestion du Cas 3, c'est-à-dire sur la seconde courbe du modèle, soit après le saut et presque au niveau proactif dans la norme BNQ 21000. Ses politiques validées et déjà en application depuis plusieurs années (10 ans), la mine se veut inscrire ses activités aussi bien dans la continuité de ses bonnes pratiques que dans des processus innovants. Comme décrit plus haut, elle est, en effet, citée en exemple pour son plan de transfert de connaissances du personnel canadien vers celui burkinabé, pour sa *Fondation*, qui lui confère l'avantage d'être la seule mine du pays à disposer d'un organisme autonome et responsable de ses projets de développement durable, et pour ses futurs projets (mine souterraine, mine de Boungou). Des pratiques qui lui permettent de se présenter comme étant la plus mature des trois cas étudiés.

En résumé, le tableau 10 reprend, en fonction des maturités globales de gestion des cas, les mots fréquents répertoriés dans les entrevues individuelles semi-directives.

Tableau 10  
Discours suivant la maturité de gestion

	Cas 2	Cas 1	Cas 3
<b>Maturité globale de gestion</b>	3,05 « Minimale accommodante »	3,75 « Accommodante ayant effectué le saut »	3,98 « Presque proactive »
<b>Mots récurrents</b>	« Mise à jour »	« Évolution - amélioration continue »	« Politiques - pratiques - actions »

Mots (Pratiques) récurrents répertoriés dans les requêtes textuelles

Le tableau 10 propose une synthèse des mots fréquents dans le discours des participants des trois cas étudiés. Comme les analyses de l'auto-évaluation, ces résultats démontrent qualitativement que le langage et les pratiques responsables tendent globalement à progresser avec la maturité globale de gestion.

Ce faisant, la formalisation laisse place à des politiques proactives, voire exemplaires, la culture de contrôle et de conformité à une culture d'amélioration continue, la démarche classique managériale vers des processus plus innovants. En résumé, le Cas 1 amorce le troisième niveau (accommodant) de maturité globale de gestion. Il est, de fait, dans des logiques de formalisation et de mise à jour de sa documentation. Le Cas 2, qui a effectué le saut sur modèle et se porte vers une culture d'amélioration continue, est alors en phase de mettre en application ses politiques. Pour le Cas 3, il est presque au quatrième niveau, soit dans la proaction de ses activités (Fondation, projets innovants).

Ces résultats se confirment, à un écart près, dans les maturités de gestion spécifiques aux quatre (4) dimensions de pratiques responsables (économique, sociale environnementale et transversale).



### 1.1.2 Maturités dimensionnelles de gestion : taille des anneaux

Toujours sur une échelle d'un à cinq (1 à 5) liée aux niveaux de maturité du référentiel, les résultats issus des analyses des quatre (4) grilles auto évaluatives de la norme BNQ 21000 sont reportés dans le tableau 11.

Tableau 11  
Maturités dimensionnelles de gestion des 3 cas étudiés  
(Grilles auto-évaluatives)

Maturités (grilles)	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Transversale	3,2	4	4,4
Économique	3,4	3,8	4,2
Sociale	2,6	3,2	4
Environnementale	3	4	3,3
<b>Globale</b>	<b>3,05</b>	<b>3,75</b>	<b>3,98</b>

Auto-évaluation à la lumière de l'Approche BNQ 21000

Comme présente le tableau 11, il apparaît que le Cas 2 affiche des maturités de gestion dimensionnelles responsables supérieures à celles du Cas 1. De même, ces maturités de gestion dans le Cas 3 s'avèrent supérieures à celles des deux autres cas, sauf sur le plan environnemental, où le Cas 2 a une plus grande maturité de gestion. Une situation qui, des échanges informels lors des séances des travaux en équipe, notamment dans le troisième cas (Cas 3), peut avoir une double explication.

En premier, les acteurs internes font remarquer que l'impact environnemental est différent selon la typologie de mine : mine à ciel ouvert versus mine souterraine. En rappel, les Cas 1 et 3 sont des mines à ciel ouvert tandis que le Cas 2 est une mine souterraine. En fait, une mine à ciel ouvert exploite le dépôt de minerai situé dans le sous-sol après le décapage des couches superposées à la surface. Dans la mine souterraine, l'accès au minerai se fait par des tunnels ou des puits qui mènent à un réseau horizontal de plusieurs autres tunnels souterrains (Guide pour l'évaluation des impacts environnementaux (EIE) de projets miniers Canada et *Environmental Law Alliance Worldwide*, 2010). Si dans l'ensemble, l'industrie

minière est l'un des secteurs d'activités où les externalités peuvent s'avérer très néfastes (Campbell et Laforce, 2016), il est constaté que l'exploitation souterraine est moins destructive de l'environnement (Guide EIE, 2010). Le guide confirme, toutefois, qu'elle est plus coûteuse et comporte plus de risques sur le plan de la sécurité.

En deuxième, au vu des progrès technologiques, les acteurs notent que les pratiques techniques tendent à être obsolètes avec l'ancienneté de la mine. Comme peut l'indiquer le responsable des ressources humaines dans le Cas 3, la « *technologie n'était plus adaptée à la réalité des terrains (...)* ». Si, pour ce dernier, il existe un lien entre la technologie et la performance productive de la mine, la Commission économique pour l'Afrique souligne, dans leur rapport d'études sur les ressources minérales et le développement de l'Afrique, publié en 2011, la synergie entre la technologie et l'impact environnemental minier. Plus une mine aura une technologie novatrice adaptée, plus elle sera à même d'atténuer l'impact de ses activités sur son environnement.

En outre, il semble que les enjeux environnementaux dans le secteur minier soient également fonction du cycle de vie de la mine (Campbell, 2012 ; Guide EIE, 2010 ; Pearce, Ford, Prno, et Duerden, 2009 ; Pelletier, 2012 ; Villeneuve, 2012). La phase d'exploitation, qui représente l'étape de pleine activité, apparaît avoir le plus d'effets négatifs sur l'environnement.

Après ces premières analyses, pour ces trois (3) cas miniers « quasi homogènes », il apparaît qualitativement que globalement les pratiques managériales en responsabilité tendent à progresser avec leur maturité de gestion.

En somme, avec un score de 3,05, le cas 1 est minimalement « accommodant », autant globalement que dans ses pratiques dimensionnelles en responsabilité. Le cas 2, dont le score est 3,75, a effectué le saut sur la seconde courbe du modèle et travaille à une culture d'amélioration continue. Et le Cas 3, qui a un score de 3,98, a une maturité globale de gestion presque « proactive ». Toutefois, sur le plan

environnemental, étant donné la nature de son site (mine à ciel ouvert) et son ancienneté, il révèle une maturité de gestion spécifique de 3,3 contre une moyenne de 4 pour le Cas 2. Ce dernier étant, en effet, une mine souterraine et plus jeune. Ces résultats permettent d'expliquer les différences constatées dans la taille des boules (anneaux), laquelle est représentative de l'importance accordée aux pratiques dimensionnelles en responsabilité.

De fait, après avoir discuté de la maturité de gestion des trois cas étudiés, il convient, à présent, de s'interroger sur la transversalité ou les degrés d'intégration pouvant exister entre les dimensions des pratiques responsables.

## **1.2 Degrés d'intégration**

Second niveau d'analyses dans la présente recherche, cette étape s'intéresse aux degrés d'intégration entre les dimensions de la responsabilité dans les pratiques de gestion des cas étudiés. Pour ce faire, les travaux avec les équipes internes sur les (21) tableaux récapitulatifs du manuel de gestion en appui à la norme BNQ 21000 ont permis de mettre en évidence les pratiques réelles des mines. Traduites en scores, puis représentées graphiquement sur le logiciel *Excel*, ces pratiques donnent l'occasion d'apprécier leur importance, l'équilibre et la transversalité entre elles.

En fait, l'étude de la transversalité entre les pratiques managériales responsables dans la norme BNQ 21000 est une continuité de l'auto-évaluation des niveaux de maturité de gestion de l'entreprise. L'un sur la base des grilles de pratiques selon les quatre (4) dimensions de responsabilité, et l'autre au moyen des tableaux proposant des pratiques de gestion responsable en lien avec les vingt-et-un (21) enjeux du développement durable (DD). Si le premier donne l'état de la maturité de gestion de l'entreprise, le second apporte une précision sur l'équilibre ou non qui existe entre ses pratiques (Cadieux et Dion, 2012). De fait, à l'image de la présentation des maturités de gestion des trois cas étudiés, la description des transversalités est réalisée suivant le niveau de maturité de gestion des cas étudiés.

Pour autant, comme décrite plus haut, l'auto-évaluation démontre une maturité de gestion globalement « accommodante » dans les trois (3) cas miniers, mais avec trois attitudes différentes. L'une se situant avant le saut, la seconde ayant effectué ce saut et se plaçant sur la seconde courbe du modèle, et la troisième étant rendue presque au quatrième niveau, la proaction. Selon la norme, la préoccupation majeure dans une entreprise, dont la maturité de gestion est « accommodante », réside dans le fait de faire correspondre la documentation aux valeurs organisationnelles, avec un accent particulier mis sur la rentabilité. Le diagnostic prenant une place prépondérante dans les pratiques de gestion, l'objectif vise à s'assurer que les acteurs ont la même vision que celle véhiculée dans leurs politiques et pratiques de gestion (Cadieux et Dion, 2012).

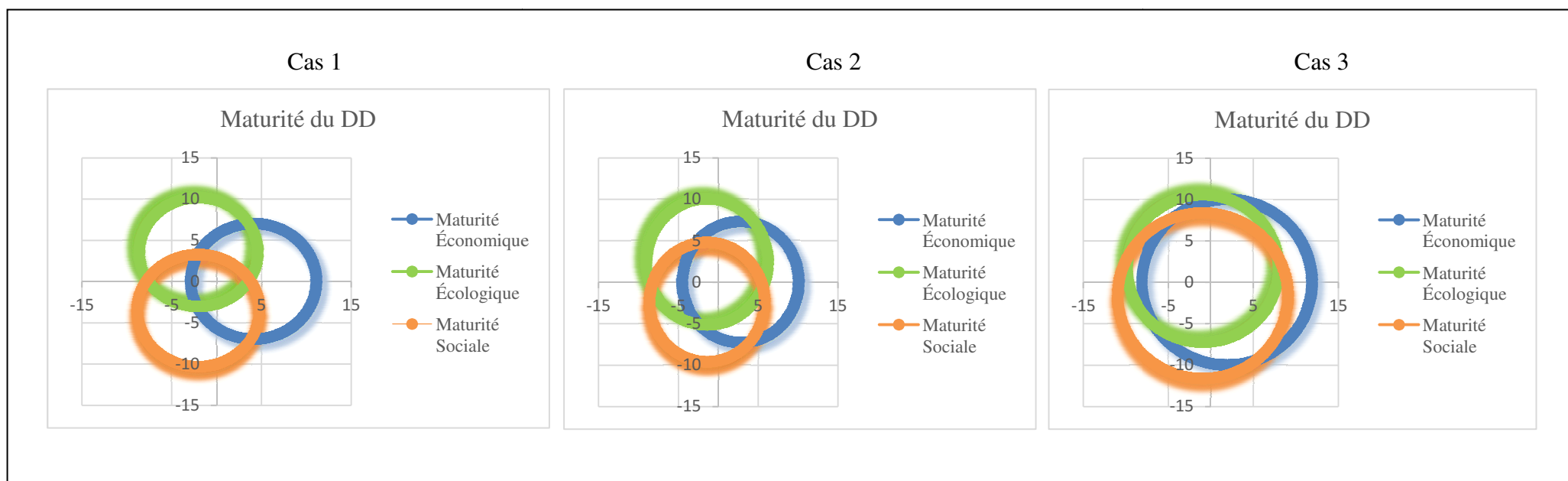
Une telle description semble correspondre au Cas 1, le moins mature des cas sous enquête. En effet, sur la base du tableau des maturités dimensionnelles de gestion (tableau 11), il ressort que la maturité de gestion économique a la primauté avec une moyenne de 3,4, puis ensuite respectivement les dimensions environnementale (3) et sociale (2,6). La dimension transversale ou le cœur de ses politiques (vision, valeurs, missions) prend la seconde place avec la moyenne de 3,2. La rentabilité et la démarche de conformité guident, de ce fait, les pratiques de gestion de l'entreprise. L'éthique n'étant pas en reste comme l'atteste le responsable des relations gouvernementales : *« moi-même je vais très rarement solliciter les structures de l'État pour discuter de quoi que ce soit. (...) ça fait que si nous avons besoin de quelque chose avec l'état, nous allons passer par le système formel »*. Les scores des tableaux récapitulatifs, placés dans l'annexe K, confirment ces résultats.

Dans le Cas 2, les moyennes dimensionnelles tendent à s'égaliser, avec en premier les maturités de gestion transversale (4), environnementale (4) et économique (3,8). Quant à la dimension sociale, elle révèle une maturité de gestion de 3,2. À l'image de la nuance observée dans la maturité globale de gestion, l'importance accordée aux pratiques relatives aux dimensions de la responsabilité s'avère de

même. Étant en plein dans sa phase d'exploitation et de mise en œuvre de ses politiques, ces résultats paraissent cohérents. En effet, comme décrit plus haut, cette phase représente le haut du pic du cycle de vie de la mine, notamment en ce qui concerne ses enjeux liés à l'environnement (Guide EIE, 2010 ; Pearce et al. 2009, Villeneuve, 2012). Par conséquent, si la rentabilité paraît importante, elle est reléguée à la seconde place après ses politiques (enjeux transversaux) et ses pratiques environnementales. Comme l'indique son responsable environnemental : « *On répond d'une seule personne qui est le responsable de la durabilité. Donc toutes les décisions se prennent ensemble* ». Les scores de transversalité étant le reflet de ces maturités dimensionnelles de gestion.

Enfin, dans le Cas 3, les meilleures maturités dimensionnelles sont celles relatives aux pratiques de gestion transversales (4,4), économiques (4,2) et sociales (4). La dimension environnementale (3,3) étant la moins mature. Comme précisé plus haut, cette situation est sans doute expliquée par l'étape de la mine, qui est dans sa phase déclinante, la postproduction ou la fermeture. À cette étape, les principales préoccupations résident dans la mise en application de ses plans de fermeture, le maintien de ses acquis de pratiques responsables, la rétention de son personnel malgré la réduction de ses activités et la rentabilité de ses futurs projets. C'est ce que mentionne son responsable des ressources humaines en ses mots : « *Maintenant ce que nous faisons, c'est comment maintenir ceux qui sont encore ici le plus longtemps possible, comment faire pour pérenniser l'activité, et comment faire de telle sorte qu'on puisse retrouver de nouvelles activités (...)* ». Si l'expérience de la mine explique sa maturité dans ses pratiques managériales en RSE, son ancienneté semble avoir eu raison de sa technologie. Comme souligné plus haut, une technologie obsolète paraît contribuer aux externalités négatives sur l'environnement (Commission Économique pour l'Afrique, 2011). N'en demeure, les scores de transversalité, représentés dans la figure 16, montrent pour ce dernier cas de meilleures transversalités dans les pratiques responsables. Il est respectivement suivi du Cas 2 et enfin du Cas 1.

Figure 16  
Degrés d'intégration des trois (3) cas étudiés



Produits à partir des travaux sur les tableaux récapitulatifs de la norme BNQ 21000  
Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). (Cadieux et Dion, p. 42, 2012)

La figure 16 représente la transversalité dans les pratiques managériales en responsabilité des trois (3) cas étudiés. À l'image des premières analyses, telle que cette figure le montre, il ressort qualitativement que les degrés d'intégration dans ces cas tendent globalement à évoluer en fonction de la maturité de gestion. Autrement dit, globalement, suivant la maturité, les pratiques managériales en responsabilité (économique, environnement, sociale, transversale) ont tendance à avoir plus d'importance, à être équilibrées, et intégrées.

Si ces analyses ont pu être effectuées au moyen de la norme BNQ 21000, il convient de s'interroger sur les enjeux qui peuvent conditionner son application dans les conditions d'activités des trois (3) cas étudiés.

### **1.3 Enjeux RSE supplémentaires**

Pour rappel, la norme à la base du cadre d'étude, la norme BNQ 21000, est conçue pour les besoins des entreprises de production québécoises (Cadieux et Dion, 2012). Étant une de ses limites, un des objectifs de la recherche est celui de comprendre comment elle peut être transposée au-delà du champ d'application québécois. Pour ce faire, les analyses mettent en lumière deux groupes d'enjeux à prendre en compte. Il s'agit d'enjeux en rapport avec le secteur d'activité à l'étude, celui des mines, et des enjeux en lien avec le contexte dans lequel les mines évoluent, celui du Burkina Faso.

Par rapport au secteur spécifique des mines, trois (3) principaux constats se sont révélés importants dans la compréhension des analyses. Ce sont notamment, les particularités inhérentes au produit (or), l'étape de la mine, ainsi que les pratiques d'origine versus les pratiques d'accueil des mines.

- les particularités liées au produit (or) : les acteurs internes des cas étudiés distinguent le cours de l'or, la nature du produit et son cycle de vie. Pour ces derniers, le cours de l'or est un important facteur du projet minier, et par conséquent des pratiques de gestion. Comme l'avance le responsable

des relations humaines dans le Cas 3, « *si demain, le cours l'or descendait à moins de 1000\$, je suis sûr qu'on me demanderait de faire partir au moins 200 personnes, mais si elle remontait à 2000\$, comme on l'a vu dans les années 2011, 2012, c'est sûr qu'on va nous dire de recruter* ». Le responsable des relations avec le gouvernement du Cas 2 abonde dans le même sens en ses mots : « *pour un produit comme l'or où le produit ne dépend pas du Burkina, mais du marché (...)* ».

En ce qui concerne la nature du minerai (or), autant sa teneur dans le sol, que son caractère non renouvelable, elle apparaît aussi déterminante dans les pratiques de gestion des mines. Par exemple, parlant de la faisabilité du projet minier, le responsable des relations avec le gouvernement dans le Cas 1 affirme qu'il s'agit, pour leur part, d'« *un projet à une très faible teneur et donc très sensible au petit changement* ». Quant au responsable des relations avec le gouvernement dans le Cas 2 ou celui des relations communautaires du Cas 3, l'or reste pour l'un, un « *produit qui est assez volatile* » et pour l'autre, « *un produit non renouvelable* ». Le caractère non renouvelable de l'or, et des ressources minières en général, semble, en effet, poser un paradoxe dans l'opérationnalisation du développement durable. Comme se questionne la littérature, il paraît hypothétique de parler de durabilité dans l'extraction de ressources non renouvelables (Villeneuve, Riffon, Segers et Trembley, 2017). Dans un ouvrage collectif, portant sur *L'industrie minière et le développement durable*, publié en 2017 par l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD), ces auteurs arguent que la clé de ce paradoxe réside dans le fait d'aborder le développement durable dans les mines au moyen de leurs politiques et d'une façon pragmatique, stratégique. D'abord, ils proposent que la thématique soit intégrée dans tous les processus de l'activité (gestion globale). Pour cela, l'entreprise se doit de définir ses politiques prenant compte de la question, ce qui revient à avoir une stratégie claire en la matière, une vision et des objectifs à moyen et long terme. Ensuite, pour les auteurs, cette stratégie pragmatique devrait être traduite en pratiques de



gestion spécifiquement aux quatre (4) dimensions du développement durable (DD) (économique, environnement, sociale et transversale). Cette gestion opérationnelle, dite stratégie planificatrice, permet d'évaluer les ressources, d'identifier les défis, et de situer les responsabilités dans la mise en application des politiques. Enfin, les auteurs notent l'importance de contrôler les impacts externes des activités de la mine et d'impliquer tous les acteurs concernés (gestion sociétale).

Quant au cycle de vie de l'or, bien qu'aussi important à prendre compte dans les pratiques, il paraît, cependant, difficilement saisissable dans la présente. En effet, l'extraction du produit implique une haute technicité de divers procédés complexes et combinés (broyage, minéralurgie, hydro métallurgique, pyro métallurgique) (Environnement Canada - Code Mine, 2009). Le processus jusqu'au client final n'étant pas connu des acteurs de gestion. De ce fait, le focal du projet concerne les pratiques managériales des acteurs qui relèvent de la mise en application des politiques de gestion.

- l'étape de la mine : dans la présente, les trois (3) cas étudiés, quoique « quasi homogènes », sont à différentes étapes de leur cycle de vie, à savoir, en pré-construction dans le Cas 1, en production (exploitation) dans le Cas 2 et en postproduction (fermeture) dans le Cas 3. Dépendamment de l'étape, les pratiques managériales responsables diffèrent. La précision paraît, de ce fait, primordiale, ce que précisent les acteurs internes en leurs termes : « *cette différence est importante à faire, parce que lorsqu'on parle d'une société d'exploitation, ce ne serait pas les mêmes moyens qu'on utiliserait dans une société d'exploration* » (micro-CSR-1). Le responsable des relations communautaires (CSR) du Cas 1 abonde dans le même sens en soulignant l'impact de l'étape de la mine sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Pour lui, « *à l'étape d'exploration, il existait un seul département qui était global et regroupait les relations communautaires, l'environnement et la santé, sécurité au travail* », ce qui n'est plus le cas lorsque l'exploitation a débuté. Quant au responsable

gouvernemental du Cas 3, il note l'évolution des priorités dans les pratiques suivant l'étape de la mine. Selon ce dernier, il est « *sûr que lorsque vous êtes en phase de recherche, vous n'avez pas les mêmes priorités que lorsque vous êtes en phase de production, d'exploitation* ».

L'un dans l'autre, l'étape de la mine apparaît avoir la primauté dans les pratiques de gestion, une mention relevée également dans la littérature. En fait, elle aurait une influence sur les pratiques de toutes les dimensions de la responsabilité (Villeneuve et *al.*, 2017). À noter que les principales étapes d'une mine se composent de l'exploration et l'étude de faisabilité, la planification et la construction, l'exploitation ou la production, et la fermeture et la restauration (Environnement Canada - Code Mine, 2009).

1) À l'étape de l'exploration et de l'étude de faisabilité du projet minier, l'objectif est de localiser, d'évaluer les zones ayant les concentrations suffisantes du minerai. Ce qui implique un minimum d'investissement et des coûts financiers à engager sans avoir la certitude de la faisabilité du projet. Sur le terrain, des forages de prélèvements sont effectués. Ce qui nécessite, sur le plan légal, la demande d'un permis (d'exploration), et pour cela, la réalisation de plusieurs études d'impacts environnementaux et sociaux. De même sont menées des démarches de négociations auprès des communautés locales pour l'occupation future des terres.

2) À la planification et la construction, les détails de la réalisation de la mine sont abordés, préparés, et surtout budgétisés. Afin d'effectuer son installation et in fine réaliser ses activités, la mine fait la demande d'un permis d'exploitation. Les infrastructures de la mine (route, forage, parc à résidus) mettant à mal la couverture végétale présente, la mine se doit de suivre ses plans de gestion environnementale et sociale (PGES), qui sont préalablement validés, dans la présente, par le Bureau National des Évaluations Environnementales (BUNEE). Les populations devant être déplacées, des accords de dédommagement pour les terres sont signés.

3) Pendant la production, la mine engage beaucoup d'investissement. En pleine activités, son impact sur l'environnement paraît indéniable (Pearce et al. 2009, Villeneuve, 2012). Elle subit, de ce fait, des inspections et des contrôles réguliers de la part des organes mandatés (ex. BUNEE). Pour le maintien de sa licence sociale, elle entreprend à l'endroit des locaux des projets sociaux de développement.

4) À la fermeture, les activités de la mine semblent décliner. Son intérêt se porte sur la mise en œuvre de ses plans de réhabilitation ou de possibles projets futurs. Toujours sous le contrôle des organes étatiques, l'objectif est de préparer le départ, en impactant le moins possible l'environnement et les communautés.

En somme, l'étape de la mine paraît aussi un déterminant des pratiques.

- les pratiques d'origine versus celles d'accueil : les phases d'observations sur les sites miniers ainsi que les échanges avec les acteurs des trois mines étudiées évoquent une combinaison de pratiques de gestion responsables d'origine (Canada) et celles d'accueil (Burkina Faso). Ce que défend le responsable de l'environnement et de la santé, sécurité au travail dans le Cas 1 : *« le plan (PGES) a été rédigé par une firme canadienne, qui nous a été soumis, chacun a apporté ses observations, en fonction des réalités que nous avons au Burkina »* (firme canadienne de conseil WSP). Le responsable des relations avec le gouvernement dans le Cas 3 renchérit en notant qu'ils sont une *« mine cotée à la bourse, donc se conforme à des standards internationaux, parce qu'étant avant tout une entreprise canadienne »*. À l'instar des acteurs dans ces deux cas, le responsable de la santé, sécurité au travail du Cas 2 mentionne la démarche de conformité qu'ils empruntent également vis-à-vis des normes internationales. Comme il l'indique en ses propos : *« ... nous travaillons en partenariat avec l'IFC,*

*qui nous exige dans certains aspects des standards qui sont au-delà des aspects légaux auxquels nous devons nous conformer ».*

En résumé, le constat décrit dans le premier chapitre et traité dans des études antérieures se révèle dans les pratiques de gestion de ces mines. À savoir, bien que l'idéal voudrait que les entreprises se conforment aux politiques des pays hôtes (accueil), ces dernières s'alignent d'office aux normes de leur pays d'origine, dans la présente, à la stratégie canadienne en RSE (modèle d'affaires) (voir chapitre 1) (Goldberg, 2008 ; Campbell et LaForce, 2016). Mieux, faisant affaire avec la Banque Mondiale (BM), les mines à l'étude disent se conformer à des standards internationaux (*SFI/IFC*) (Campbell et Laforce, 2016).

Toutefois, prenant note des échanges avec les participants nationaux, il convient de noter que les pratiques des certaines mines au Burkina Faso ne semblent pas, pour le moins, conformes aux normes légales du pays. Le responsable du Bureau des Évaluations Environnementale (BUNEE) en cite quelques exemples : « *la mine de zinc de Percoa (Perkouan) (Nantou Mining), (...), qui rase tout, la mine d'or de Bissa Gold SA, qui n'a même pas de pied de géomètre (appareil de topographie) pour contrôler le niveau des eaux du parc à résidu [...] »*. Pour cet acteur, une des raisons pouvant expliquer ce phénomène serait contextuelle à l'Afrique, où l'Investissement Direct Étranger (IDE) est encouragé. Par conséquent, mines rimeraient avec affaires, la préservation de l'environnement se trouvant être reléguée en second lieu. À l'image de ce qui décrit dans le premier chapitre, une telle démarche a pour optique de renflouer les finances de l'État pour ses projets de développement national (Campbell et Laforce, 2016). Dans l'élan d'établir une comparaison avec les pratiques de gestion d'ailleurs, l'acteur interviewé ajoute : « *Nous voyageons, nous avons des collègues ailleurs, mais ici on fait ce qu'on veut... On vient dans un pays, il y a des lois et on met tout cela de côté, on rase tout. (...) le problème est peut-être parce que c'est l'Afrique. (...) On a vu des*

*minières construire des routes, dévastés des arbres sans avoir leurs avis de faisabilité environnementale* ». Si ce constat est fait, non pas à l'endroit des mines canadiennes, il importe de noter aussi celui relatif au manque quelques fois de rigueur, de suivi et de contrôle qui peuvent régir les politiques du pays.

De fait, en ce qui concerne les enjeux en lien avec le contexte burkinabé, plusieurs sont relevés, entre autres, la jeunesse du secteur, le contexte institutionnel et néo-institutionnel du secteur, la culture (mentalités) locale.

- la jeunesse du secteur : en ses termes, l'acteur technique de la Chambre des Mines du Burkina (CMB) interrogé précise que le secteur a commencé à se développer il y a environ « 10 ans ». De son point de vue, elle trouve qu'il « *n'a pas encore fini de faire des erreurs, de se corriger et de trouver une dynamique, un juste milieu* ». Elle poursuit en notifiant qu'il s'agit d'« *un nouveau secteur, qui n'est pas très connu, ni du grand public, ni même des acteurs qui sont amenés à prendre des décisions et à légiférer* ». Ce qui converge avec ce qui est présenté dans le premier chapitre. En effet, si l'activité extractive artisanale (orpaillage) est ancienne, et bien que les recherches minières officielles aient débuté il y a un peu plus de soixante ans, l'activité de production minière au Burkina Faso se révèle encore jeune (DGMG, 1998). Il est de même des textes qui régissent le secteur.
- le contexte institutionnel : se caractérise par les résultantes de la jeunesse du secteur. Ce sont quelques fois le manque de rigueur et la lenteur dans les procédures administratives, les textes qui sont à éditer, ou qui ne sont toujours pas adaptés. Par exemple, le dédommagement des populations locales en contrepartie de leurs terres n'est pas encore légiféré par les textes. Le représentant du BUNEE le notifie : « *ce qui manque, c'est un référentiel au niveau national pour les coûts de dédommagement et des compensations. Donc ça se négocie avec les populations* ». À cela, le responsable des relations gouvernementales du Cas 3 ajoute qu'il faudrait

carrément rééditer les textes en fonction des réalités du pays. Selon ce qu'il avance, le pays serait par définition francophone. Étant colonisé par les Français, les textes, pour la plupart, ne seraient pas adaptés à l'industrie minière, car de nature trop bureaucratique (parlant des textes). Pour ce dernier, « *les Français n'ont pas de mine (or) par définition* ». De fait, il aurait fallu faire l'effort de rédiger les textes relatifs au moins aux questions de fiscalité, du droit du travail et du code des impôts. En fait, pour précision, comme le Royaume-Uni et l'Allemagne, la France exploite de son sous-sol des ressources énergétiques fossiles (ex. charbon). Pour ce qui est des principaux gisements actifs d'or, ils se retrouvent sur la France d'outre-mer, en Guyane, et sont exploités sous forme d'orpaillage (site Web Presses - *minéral info*, 2018).

Revenant aux réformes inadaptées au secteur, la littérature sur la question fait aussi le même constat pour la généralité des pays en Afrique, qui sont concernés par l'activité minière (Campbell, 2012 ; Campbell et Laforce, 2016). En établissant un bilan quelque peu négatif du modèle choisi pour ces réformes, Campbell (2012) en relève cinq (5) constats, qui sont : 1) une approche mono sectorielle empruntée quant à l'attrait de l'investissement étranger, avec un privilège donné au secteur industriel au détriment de l'artisanal, 2) une révision des politiques réalisée quasi uniquement de l'optique minière, 3) la contribution du secteur à l'économie nationale principalement résultante des recettes fiscales, 4) le regard sur les impacts environnementaux et sociaux du secteur minier relégué au second plan, et 5) un rôle de l'État non clairement défini.

À ce propos, dans la présente recherche, les participants déplorent le rôle de l'État qui n'est toujours pas totalement assumé, notamment, en ce qui à trait au développement des localités impactées par les projets miniers. Plusieurs des acteurs internes interrogés dans les trois cas le soulignent. Par exemple, le responsable des relations communautaires du Cas 3 indique qu' : « *il y a certains volets qui devaient être pris en compte par*

*l'état. C'est son rôle, la mine ne peut pas le remplacer* ». Le constat est que ce rôle est souvent délégué, en effet, aux opérateurs privés (voir plus haut) (Campbell, 2012 ; Campbell et Laforce, 2016).

Quant au contexte néo-institutionnel, il fait référence aux changements des textes du code minier survenus en 2015 et qui incombent la mise à jour des politiques au sein des minières. Tous les participants de la recherche le reconnaissent. En guise d'exemple, le responsable de l'environnement et de la santé, sécurité au travail du Cas 1 le note en ses mots : « ... *au niveau règlementaire, des textes au Burkina, il ya des changements et il a fallu remettre à jour un certain nombre de choses* ».

En résumé, dans de telles conditions du secteur, ces mines étudiées confirment suivre la conjoncture générale (logique conventionnelle). Elles reconnaissent, de même, se conformer à la réglementation internationale et nationale (contextes institutionnel et néo-institutionnel), développer des pratiques pour préserver leur image (parties prenantes) et maintenir leur licence sociale (légitimité). À noter que cette logique théorique empruntée dans la présente est développée dans le troisième point du présent chapitre.

- la culture et les mentalités locales : paraissent aussi d'importants enjeux à prendre en compte dans les pratiques responsables des mines, notamment vis-à-vis de la licence sociale à maintenir. À propos, par exemple le Haut-commissaire dans le Cas 1 fait noter la difficulté qu'ont certaines mines à acquérir la légitimité malgré les documents légaux, en ce sens que pour les populations locales, « *ils sont des autochtones et on veut les déposséder même s'il y a compensations* ». D'un autre côté, il semble que ce sont les attentes et les mentalités de ces dernières qui devraient être sensibilisées. D'après le responsable des ressources humaines de ce cas, les populations pensent que la mine « *est comme un projet de développement* ». Ce que confirme le responsable des relations communautaires du Cas 3. Selon ce dernier, s'attendant à un changement profond ou même à tous travailler à

la mine, « *les mentalités des populations sont difficiles à changer* ». Et pour cause, le responsable de l'environnement dans le Cas 2 souligne que les communautés « *sont habituées à ce qu'on vienne tout faire pour eux* ». Une situation constatée également au niveau national par la représentante de la chambre des mines (CMB). Soutenant intégrer ces facteurs dans leurs pratiques et les projets sociaux, les mines disent reconnaître l'enjeu. Elles affirment aussi accorder une attention à la culture locale, aux us et aux coutumes, à la barrière des langues.

À tout cela s'ajoute un certain nombre d'enjeux tels que : l'instabilité politique, le Burkina Faso ayant connu une insurrection en 2015 avec le départ du président qui était en place depuis près de vingt-sept (27) ans, la sécurité nationale et celle locale (transport de l'or et protection du personnel), le risque terroriste et autres. Le tableau 12 en reprend quelques-uns, auto-évalués par les équipes internes des trois (3) cas étudiés. À l'image de l'évaluation des niveaux de maturité de gestion des cas, les enjeux sont aussi évalués sur une échelle de 1 à 5.



**Tableau 12**  
**Enjeux en sus dans les trois (3) cas étudiés**

<b>Maturités de gestion</b>		<b>Cas 1</b>	<b>Cas 2</b>	<b>Cas 3</b>
Transversale	Étape de la mine	2	3	3
Produit (or)	Spécificité du produit (or) - [Teneur - Nature non renouvelable* - Cycle de vie]	2	3	2
NTIC	Défis technologiques [Communication, Adaptation des procédés d'exploitation]	S/O	S/O	3
Contexte institutionnel	Jeunesse du secteur minier	3	3	4
	Procédures administratives [Rigueur - Lenteur - NTIC]	2	3	S/O
Contexte néo-institutionnel	Révision des textes nationaux - [Ex: code minier 2003 / code minier 2015]	3	3	S/O
	Moyenne	2,4	3	3
Économique	Économie mondiale (marché) - Cours de l'or	4	5	5
	Moyenne	4	5	5
Sociale	Culture et mentalités locales	2	3	4
	Langues / Éducation locales	3	3	3
	Sécurité [risque terroriste]	4	3	4
	Crise politique	4	4	S/O
	Moyenne	3,25	3,25	3,67
Environnementale	Facteurs naturels [Pluviométrie, Changements climatiques]	3	3	3
	Moyenne	3	3	3
<b>Moyenne globale</b>		<b>3,16</b>	<b>3,56</b>	<b>3,67</b>

\*Teneur/Caractère non renouvelable sont des facteurs environnementaux  
 Auto-évaluation des enjeux en sus à la lumière de l'Approche BNQ 21000

Le tableau 12 reprend quelques enjeux supplémentaires pris en compte dans les pratiques de gestion des trois cas miniers étudiés. À noter que les équipes internes n'ont pas toutes relevé exactement les mêmes enjeux pendant le travail d'auto-évaluation. Pour les uns, certains enjeux, bien qu'importants, sont évoqués lors des entrevues, et pour les autres, d'autres enjeux leur apparaissent sans objet. Par exemple dans le Cas 1, l'enjeu relatif à la jeunesse du secteur n'a pas été relevé

pendant les travaux, mais s'est avéré important pour les acteurs internes lors des entrevues individuelles. Quant à l'enjeu en lien avec la technologie, il ne leur semble pas d'actualité, en ce sens que la mine est en pré-construction, et donc pas encore en production pour y être confrontée. Il est de même pour le Cas 2 qui, cependant, est en production. Toutefois, étant jeune, et ayant amorcé sa phase d'exploitation depuis peu, soit à peine une année, la mine n'évoque pas encore ce défi. Ce qui n'est pas la situation du Cas 3, qui après dix (10) ans d'exploitation, se trouve en postproduction. Cet enjeu est, de ce fait, souligné autant en équipe que dans les entrevues avec les acteurs. Cependant, dans ce troisième cas, les acteurs ne semblent pas être concernés par les enjeux liés aux procédures administratives, à la révision des textes, ou à la crise politique. De leurs dires lors des rencontres des travaux, quoi qu'ils soient importants, n'ayant pas influé leurs pratiques, ces facteurs ne leur paraissent pas des enjeux. Une situation qui pourrait être expliquée par la maturité de gestion de la mine. À propos, à l'image des résultats de l'auto-évaluation (grilles) des niveaux de maturité de gestion, sur l'échelle d'un à cinq, le tableau 12 révèle aussi globalement une maturité « accommodante » dans les cas étudiés, mais avec trois attitudes différentes. Avec un score de 3,16, le Cas 1 se situe avant le saut sur la première courbe du modèle. Il révèle, de fait, être minimalement « accommodant ». Le cas 2, dont le score est de 3,56, est en saut, et tend à cultiver une culture d'amélioration continue. Pour le Cas 3, le score est de 3,67. Il a complété le saut, et se veut inscrire ses pratiques dans la proaction.

Ces analyses soulignent, globalement, de manière qualitative, que pour ces trois (3) cas miniers « quasi homogènes », par rapport aux enjeux supplémentaires évoqués spécifiquement au secteur d'activité minier burkinabé, que les pratiques managériales en responsabilité tendent à progresser avec leur maturité de gestion.

Pour ce qui est de la Norme BNQ 21000, les équipes internes dans les trois (3) cas reconnaissent, à l'unanimité, son utilité et sa pertinence. Selon eux, elle permet de faire un bilan de leurs pratiques de gestion en RSE, d'évaluer concrètement leur maturité, et surtout de faire le constat de ce qui reste à effectuer dans la mise en

application de leurs politiques. Par exemple, le responsable communautaire du Cas 1 relève le caractère itératif de la norme. Puisqu'elle suggère une approche d'amélioration, il apprécie la dimension dynamique qu'elle offre. Ce qui, selon lui, devrait « *permettre à l'entreprise de rajuster sa démarche en responsabilité* ». Quant au même responsable dans le Cas 2, il se trouve ravi de connaître un nouvel outil de gestion.

Toutefois, comme le mentionne le responsable des relations communautaires du Cas 3, la norme gagnerait à être adaptée à « *la spécificité du produit en présence, l'or* », ainsi qu'au « *contexte minier Africain, notamment, burkinabé* ». Si tous les acteurs soulignent la nécessité d'un choix stratégique ou de l'engagement de la haute direction pour l'adoption de l'outil, plusieurs craignent les efforts (temps, ressources) à mobiliser pour sa mise en œuvre. Par exemple, le responsable des ressources humaines (Cas 1) le note : « *ce qui peut paraître comme une contrainte majeure, c'est l'effort supplémentaire à faire pour appliquer la norme, puisqu'il faut aller de l'existant (...), ce qui n'est pas forcément simple* ».

Quoi qu'il en soit, l'ensemble des analyses permettent de dégager des éléments de réponses aux propositions de la recherche.

## 2. CONSTRUCTION DE SENS : SYNTHÈSE D'ANALYSE

Dernière étape du chapitre, cette section propose un résumé analytique en réponse aux quatre propositions de la recherche et à la confirmation/infirmation du cadre conceptuel (figure 10) décrit à la fin du deuxième chapitre.

### 2.1 Réponses aux (4) propositions de recherche

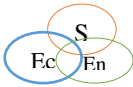


Quatre (4) propositions de recherche sont formulées à partir du cadre conceptuel.

- Première proposition (P1)

P1: Plus une entreprise sera mature, plus toutes les dimensions de ses pratiques managériales responsables (économique, environnementale, sociale, transversale) auront la même *importance*, seront *équilibrées* et *intégrées*.

La première proposition s'interroge sur l'évolution de l'importance, l'équilibre, et l'intégration (transversalité) des pratiques responsables en fonction de la maturité de gestion des entreprises. En référence aux résultats de toutes les analyses (plus haut), une synthèse est reportée dans le tableau 13.

Tableau 13  
Synthèse des analyses des trois (3) cas étudiés

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Étape de la mine	Pré-construction	Production	Postproduction
<b>Maturité de gestion globale</b>	3,05 « Minimale Accommodante » - conformité/contrôle	3,75 « Accommodante ayant effectué le saut »	3,98 « Presque proactive »
<b>Pratiques RSE</b>	- Transfert docs. pour la production	- Mise en œuvre des politiques RSE	- Fermeture
<b>Mots clés</b>	- Activités de « Mise à jour »	- Démarches d' « amélioration continue »	- Futurs projets « Politiques - pratiques - actions »
<b>Transversalité globale</b>			
<b>(Graphiques)</b>			

Évolution des pratiques RSE en fonction de la maturité de gestion

Comme présente le tableau 13, toutes les trois (3) mines étudiées ont une maturité globalement « accommodante », mais avec trois attitudes différentes. Avec une moyenne de gestion de 3,05, le Cas 1 est en pré-construction, c'est-à-dire en préparation de l'installation de la mine. Sa priorité est de transférer ses politiques de l'exploration vers l'exploitation. Ses pratiques sont principalement des activités de conformité et de mise à jour de ses procédures. Le Cas 2, qui démontre une maturité de 3,75, est en production. Ses politiques responsables sont validées et

sont en phase de mise en œuvre. Quant au Cas 3, il apparaît le plus mature des trois avec une moyenne globale de 3,98. Rendu en postproduction, ses pratiques de gestion sont relatives à la fermeture de la mine et à ses futurs projets.

À l'image des analyses décrites, il apparaît qualitativement que les pratiques managériales responsables (économique, environnement, sociale, transversale) ont globalement tendance à avoir plus *d'importance*, à être *équilibrées* et *intégrées* en fonction de la maturité de gestion des trois (3) entreprises étudiées. Les résultats d'analyses apparaissent répondre à la proposition de recherche.

- Deuxième proposition (P2)

P2: Plus une entreprise sera mature, plus ses pratiques managériales évolueront de la simple convention et respect des lois à la co-construction d'une licence sociale ou de légitimité avec l'ensemble des intervenants de son environnement.

La seconde proposition porte sur la dynamique théorique empruntée dans l'étude.

Les travaux sur le terrain ainsi que les présentes analyses démontrent que la responsabilité sociale apparaît « *nouvelle* » (micro-Envi.3) dans les pratiques des trois mines étudiées. Un brin ambigu, les acteurs évoquent une certaine difficulté à comprendre le concept. En effet, comme mentionné tout au long de la recherche, si les réflexions sur la thématique paraissent lointaines (au 19<sup>e</sup>), sa manifestation dans les pratiques des entreprises s'est effectuée dans les années 1970, suite à l'éveil des consciences des peuples (Moroncini, 1998). Pour autant, dans l'objectif d'éviter les pratiques négatives du passé, notamment celle de la mine d'or de « *Poura* » (méso-Maire-2, micro-Fondation-3), les trois cas étudiés reconnaissent adopter de bonnes pratiques. Dans cette démarche, ces derniers indiquent suivre la conjoncture générale du secteur. Une posture qui revient à se conformer à un ensemble de normes, de valeurs et de comportements partagés et acceptés par tous, en un mot, conventions (Persais, 2007). Dans un tel élan, il serait possible de

s'interroger quant à l'influence de la maturité du contexte (secteur) sur la maturité de gestion des entreprises, et *in fine*, sur leurs pratiques managériales.

Pour l'instant, dans la présente, la théorie des conventions se révèle tenir sa place dans les analyses. De même, il ressort des études des trois de mines l'importance qu'elles accordent au fait de s'aligner aux standards du pays d'origine (Canada), et à ceux du pays d'accueil (Burkina Faso). De fait, les pratiques de conformités et de mises à jour par rapport au cadre réglementaire du secteur et à son évolution font respectivement écho à la théorie institutionnelle (Hauriou, 1925) et à celle néo-institutionnelle (Suchman, 1995; Scott, 1991). En référence à la première, ces mines soutiennent se conformer aux lois et règlements du contexte institutionnel (origine, accueil, international) dans lequel elles évoluent, c'est l'institut-chose. De même, étant elles-mêmes des entités de regroupement d'acteurs organisés au contact d'autres (ex. autres mines, BUNEE, CMB), elles paraissent impactées par leur environnement. Ces différentes entités désignent des institutions-personnes.

En ce qui concerne la seconde théorie (néo-institutionnelle), elle porte sur les changements relatifs au code minier burkinabé modifié en 2015. Toutes les trois mines déclarent être impactées par les nouveaux textes réglementaires, dès lors, en vigueur. Par exemple le responsable des relations avec le gouvernement dans le Cas 1 le formule en ses mots : « (...) *malheureusement, nous avons reçu le permis d'exploitation après le code de 2015* ». Ce qui revient pour ces mines à mettre à jour leur documentation et leurs procédures en fonction de ces changements.

Un des changements apportés dans le nouveau code minier de 2015 concerne la participation des mines dans le développement des communautés impactées par leurs projets. Ce faisant, une contribution à un fond de développement local de 1% du CA (chiffres d'affaires) leur est dorénavant imposée (micro-CSR-3 ; DGMG, 2015). Cependant, qui dit communautés, dit aussi parties prenantes à intégrer dans la dynamique de gestion des mines. Les cas étudiés dans la présente affirment prendre compte les intervenants de leur environnement dans leurs pratiques de gestion, comme stipule la théorie des parties prenantes (TPP)

(Freeman, 1984 ; 2004). Toutes soutiennent identifier et catégoriser ces acteurs en fonction de l'impact de leurs projets sur leur environnement, de même que de l'influence de ces derniers sur leurs activités. Comme le dit par exemple le responsable de l'environnement du second cas mature : « *l'identification est faite en fonction de l'influence que les acteurs peuvent avoir sur la société et celle de la mine sur la population* ». De fait, conformément à la catégorisation retenue dans la revue de littérature (Chapitre 3), celle proposée par Carroll (1989), les trois (3) cas distinguent deux, sinon trois, groupes de parties prenantes (PP). Les parties prenantes primaires (contractuelles) correspondent aux acteurs organisationnels internes de ces mines, qui sont chargés d'implémenter les politiques en responsabilité. Ce groupe inclut, par extension, tous les employés, les fournisseurs (contractants, sous-traitants). Le second groupe se constitue des communautés impactées par les projets miniers ainsi que les autorités locales. Ils peuvent être classés dans les parties prenantes secondaires ou diffuses, c'est-à-dire des intervenants de l'environnement élargi de l'entreprise. Le troisième groupe en complément du second regroupe les autorités nationales (BUNEE, les ministères, l'OST, et autres) et la chambre des mines (CMB).

Comme soulignent les acteurs internes des mines étudiées, impliquer ces parties prenantes paraît primordial pour la survie de leurs entreprises. En effet, si de ces dernières dépend leur « *réputation* » (image), il paraît y aller également de leur « *coexistence* » avec elles (micro-Envi.-3). Ce qui suggère une démarche de co-construction d'acceptation et de reconnaissance, que les acteurs désignent par « *licence sociale* » (micro-CSR-2). Un statut qui découle d'un processus évaluatif autant par rapport à ce que leur confère le droit d'exploiter le minerai (permis et autorisations), que ce qui résulte des liens et des accords que ces mines auraient tissés avec les communautés locales (critères tacites). Ce qui rappelle la théorie de la légitimité (Persais, 2007).

À la lumière de la revue de littérature choisie, tous les trois cas étudiés semblent suivre la logique de l'ancrage décrite dans le deuxième chapitre, en l'occurrence le respect des normes ou des conventions du secteur d'activité (minier) dans leurs

pratiques, celui des contextes institutionnel et néo-institutionnel, l'identification et l'implication des parties prenantes (PP) internes, externes, et la recherche de la licence sociale (légitimité). La proposition de l'étude paraît trouver des éléments de réponse dans les résultats des travaux.

- Troisième proposition (P3)

P3: Plus une entreprise sera mature, plus la résolution de ses conflits d'intérêts avec les autres acteurs, passera de l'attitude de fuite à la formalisation de réels compromis, voir d'un transfert de monde, en vue du principe supérieur commun (DD/RSE).

La troisième proposition s'intéresse aux compromis que les trois (3) cas étudiés concèdent dans leurs pratiques de gestion. En rappel, Dontenwill (2008, 2012) identifie cinq (5) types de compromis, à savoir « l'ajournement », le « faux compromis », le « compromis ici et maintenant », « compromis par étapes » et le « transfert de monde ». Le tableau 14 en répertorie des exemples dans les pratiques des trois cas étudiés.



Tableau 14  
Synthèse des compromis dans les trois (3) cas étudiés

Compromis	Cas 1	Cas 2	Cas 3
<b>Ajournement</b>	S/O	Usage du cyanure Traitement des déchets (graisses) de production	
<b>Faux compromis</b>	-Projets sociaux initiés par la mine (au début)		-Construction de l'usine à Ouagadougou
<b>Compromis ici et maintenant</b>	-Accords de déplacement des populations locales -Sélection des représentants locaux (haut-commissaire)  -Privilège des emplois donné aux ressortissants locaux  -Projets sociaux	-Populations déjà déplacées  -Sélection des représentants locaux (maire, préfet)  -Privilège des emplois donné aux ressortissants locaux  -Projets sociaux	-Populations déjà déplacées  -Sélection des représentants locaux (présidents cvd)  -Privilège des emplois donné aux ressortissants locaux  -Projets sociaux -Programme de formation des nationaux
<b>Compromis par étapes</b>	-Mise en place du comité provincial chargé de la réinstallation des populations déplacées		-Projet mine souterraine de Siou -Futurs projets dans l'Est : mine Boungou
<b>Transfert de monde</b>			-Création de la <i>Fondation Sémafo</i>

Quelques compromis dans les trois (3) cas étudiés

Deux compromis « d'ajournement » sont partagés par deux cas étudiés (Cas 2 et 3), sinon tout le secteur minier en général. Le Cas 1 n'étant pas encore en production, il n'est pas encore concerné par cette pratique. De fait, comme indiqué plus haut, ces pratiques sont liées à l'usage du cyanure dans les procédés de production de l'or, et le traitement des déchets de graisses. Pour le premier, les mines concernées prévoient des barrages chemisés au fond pour le déversement des déchets. Notant que les rebuts liés au cyanure après usage (production) ne sont pas nocifs, ces mines, toutefois, sécurisent les lieux du reste du site. Pour le second (graisses), les mines encapsulent les déchets dans des carrés en béton dans le sol, le temps de trouver des procédés pour les traiter.

Les travaux révèlent également deux pratiques qui paraissent des « faux compromis ». Ce sont : l'initiation des projets sociaux effectuée par les mines à leurs débuts, notamment dans le Cas 1, et le projet de construction d'une usine pour soutenir la production dans la Capitale prévue par le Cas 3. Si dans la première, la pratique est liée à l'étape de la mine, sinon sa maturité de gestion, étant donné que toutes les mines l'ont fait à leurs débuts, la seconde pratique suit une logique de praticité adoptée par la mine (Cas 3). De fait, la proximité aux ressources et les besoins de facilité semblent avoir eu raison de la situation géographique prévue pour le projet. Ce qui ne semble pas découler du manque de maturité de gestion responsable de la mine (Cas 3), mais tout au contraire paraît davantage y contribuer. En effet, elle apparaît la seule mine parmi les trois étudiées à avoir un tel projet.

En ce qui concerne les « compromis ici et maintenant », les pratiques restent quasi partagées par toutes les trois mines étudiées. Ce sont par exemple les accords de dédommagement des déplacés, la sélection des représentants locaux, le privilège des emplois accordé aux ressortissants locaux, la réalisation des projets sociaux. À l'instar des pratiques de gestion, ces compromis sont fonction de l'étape de la mine. Par exemple, si le déplacement des communautés est encore à l'étape des accords dans le Cas 1, les dédommagements sont en train d'être effectués dans le Cas 2, et toutes ces pratiques sont totalement complétées dans le Cas 3. En outre, le troisième cas a une pratique en plus que les deux autres n'ont pas, à savoir le programme de formation des nationaux en vue des remplacements des expatriés sur les sites miniers.

En termes de « compromis par étapes », deux mines apparaissent concernées. En effet dans le Cas 1, les acteurs ont dû mettre en place un comité provincial chargé de la réinstallation des populations qui seront déplacées. Ce comité, qui ne demeurera pas toute la vie de la mine, est une pratique en lien avec leur étape actuelle, la pré-construction. Le Cas 3, qui est également dans une étape transitoire de sa vie, la postproduction, prévoit des projets futurs pour ses besoins de développement.

Quant aux pratiques de « transfert de monde », seul le Cas 3 se démarque. Il se révèle d'ailleurs le seul au Burkina à avoir mis en place une *Fondation*, autonome et dotée de son propre personnel, responsable de la mise en œuvre des politiques en responsabilité. Une dynamique, qui selon Dontenwill (2012), est authentique et poursuit le principe supérieur commun, le développement durable.

En conclusion, toutes les analyses démontent qualitativement qu'en fonction de la maturité de gestion des trois cas étudiés, la résolution des conflits d'intérêts avec les autres intervenants de leur environnement passera de l'attitude ou de pratiques de fuite (ajournement) à la formalisation de réels compromis, voire d'un transfert de monde. Selon les résultats qui précèdent, il est vraisemblable de penser que la proposition de recherche est plausible.

- Quatrième proposition (P4)

P4: Plus une entreprise sera mature, plus son engagement en RSE sera plus exemplaire, celui d'un leader.

La quatrième proposition fait référence à l'engagement en RSE des mines.

Dans les travaux, l'analyse de cet engagement a consisté à croiser les discours des acteurs internes des mines à ceux recueillis auprès des acteurs locaux et nationaux.

Les analyses montrent que les trois mines étudiées définissent et poursuivent une vision en responsabilité sociale. Globalement, elles émettent la volonté de réaliser leurs activités tout en prenant en compte le développement des localités impactées par leurs projets. Évoquant l'engagement de la haute direction, les acteurs internes se disent disposer de plusieurs politiques en responsabilité guidant leurs pratiques. En guise d'exemples d'activités, ces derniers citent : les formations (inductions) sur la thématique (RSE) qu'ils offrent aux nouveaux employés, la sensibilisation interne qu'ils effectuent à l'interne pour la mobilisation de l'ensemble, la mise en

œuvre des politiques et des plans de gestion environnementale et sociale (PGES), les projets sociaux à l'endroit des communautés locales.

De même, ils affirment communiquer leurs engagements responsables par divers canaux. À l'interne, ils partagent et affichent les politiques dans les services, et effectuent des rapports d'activités. À l'externe, ils élaborent des rapports de suivis de projets, tiennent des rencontres d'échanges hebdomadaires avec les parties prenantes externes, transmettent des informations par la radio (offres d'emplois, communiqués) et participent aux cadres de concertation provinciale, régionale et aux journées de rencontres du secteur, comme la Semaine des Activités Minières d'Afrique de l'Ouest (SAMAQ).

Les trois mines apparaissant mener ces activités, il convient d'aborder l'analyse des engagements sous l'angle de vue des acteurs externes. De fait, le tableau 15 résume les citations en rapport avec la reconnaissance et les prix en la matière.

Tableau 15  
Engagement RSE constaté dans les trois (3) cas étudiés

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
<b>Cité en exemple</b>	-	(1 fois) -Par un participant national : BUNEE	(2 fois) -Par les deux participants nationaux [BUNEE - CMB]
<b>Prix RSE ONG (2016)</b>	-	-Meilleure entreprise en responsabilité sociale (RSE) -Prix Droits Humains	- Meilleure entreprise en responsabilité sociale (RSE) -Prix spéciaux relatifs à l'impact envi. et au développement local
<b>Entité RSE</b>	-	-	Fondation certifiée par <i>Imagine Canada</i> *

\* Le Programme de normes octroie l'agrément aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens.  
Aperçu des reconnaissances

Ce tableau 15 montre que dans les analyses, au-delà des pratiques, du point de vue des acteurs externes (nationaux), les Cas 2 et Cas 3 paraissent se démarquer dans leurs démarches de RSE. Le Cas 3 se présente comme un exemple à suivre, notamment, par rapport à la *Fondation*. Si ce tableau donne des indications, il

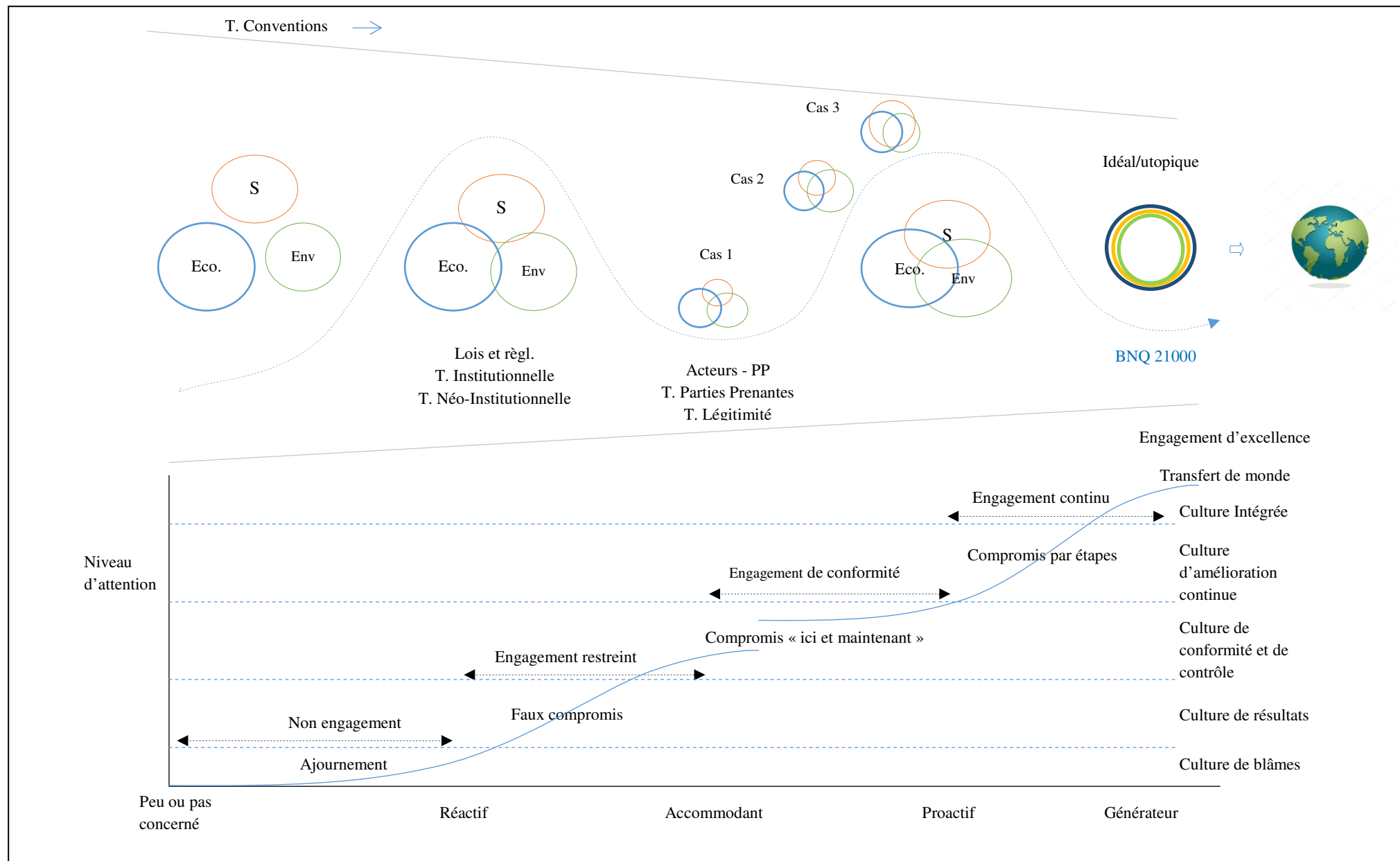
importe de noter, toutefois, que ces constats pourraient aussi s'expliquer par le fait que le Cas 1 ne soit pas encore en activité (production).

Quoi qu'il en soit, prenant compte de la globalité des pratiques de gestion en RSE sur la base des analyses, il ressort qualitativement que l'engagement en RSE tend à être exemplaire, celui d'un leader en fonction de la maturité de gestion de ces entreprises. Ces résultats offrent des pistes de réponses à la proposition de départ.

## **2.2 Confirmation du cadre de recherche**

La présente recherche a porté sur des études de trois (3) cas miniers canadiens au Burkina Faso. Si ces cas choisis sont « quasi homogènes », les participants sélectionnés autant internes, locaux et nationaux, le sont également. Un critère *sine qua non* à la construction ou au développement des outils (théories, modèles) (Yin, 2009). À l'image des réponses aux propositions de recherche, les résultats de ces études confirment le cadre processuel intégrateur de départ (figure 10). Il est repris dans la figure 17, avec une indication du positionnement (état de maturité de gestion en RSE) des trois cas.

Figure 17  
Cadre processuel confirmé



Cette recherche s'interroge sur l'évolution des pratiques de gestion en RSE de l'entreprise en fonction de sa maturité de gestion. En effet, dans la présente, les travaux d'auto-évaluation à partir des grilles de la norme BNQ 21000 ont permis de déterminer les niveaux de maturité de gestion des trois (3) mines étudiées. Les résultats montrent que ces cas ont globalement une maturité « accommodante ». Toutefois avec des nuances de niveaux, cette maturité est de 3,05 dans le Cas 1, de 3,75 dans le Cas 2, et de 3,98 dans le Cas 3. Les pratiques de gestion étant fonction de la nature de la progression par rapport au saut du troisième niveau (N3) vers le quatrième niveau (N4).

La synthèse des tableaux récapitulatifs de la norme a conduit à l'identification des degrés d'intégration des pratiques responsables (économique, environnementale, sociale, transversale). Partant du Cas 1, Cas 2, au Cas 3, il ressort que plus une entreprise est mature, plus ses pratiques de gestion en RSE tendent globalement à avoir la même importance, à être équilibrées et intégrées.

Les analyses des entrevues individuelles, quant à elles, ont mis en lumière les pratiques et les enjeux entourant l'adaptation de la norme à la base du cadre de recherche (BNQ 21000) au-delà des entreprises de production québécoises. Les premiers enjeux sont ceux relatifs au secteur d'activité, à savoir les particularités liées au produit de l'or, l'étape de la mine, les pratiques d'origine versus celles d'accueil. Le second groupe d'enjeux est en lien avec le contexte dans lequel les mines évoluent. Ce sont : la jeunesse du secteur minier burkinabé, ses contextes institutionnel et néo-institutionnel, la culture et les mentalités locales.

En outre, les analyses font souligner que ces entreprises, dans leurs pratiques de gestion, indiquent suivre la dynamique théorique empruntée dans le projet, à savoir, la conformité aux normes du secteur (conventions), aux contextes institutionnel et néo-institutionnel, l'implication des parties prenantes en vue de la légitimité. De plus, il résulte de l'étude que l'engagement en RSE tend à être exemplaire, celui d'un leader en fonction de leur maturité de gestion.

En résumé de toutes les analyses, dans les conditions de recherche indiquées, pour un échantillon de cas, de participants « quasi homogènes », il apparaît d'une manière qualitative que les pratiques de gestion en RSE tendent à évoluer en fonction de la maturité de gestion de ces entreprises.

Cette conclusion révèle que le principal objectif théorique du projet, qui est compréhension de l'évolution des pratiques de gestion en fonction de la maturité de gestion de l'entreprise, semble être atteint.

Pour le sous-objectif théorique faisant référence aux déterminants et aux facteurs de réussite de la démarche en RSE, il bénéficie de plusieurs éléments réflexifs proposés dans la discussion des résultats (voir chapitre 5).

Quant à l'objectif managérial, sur la base de l'outil utilisé (BNQ 21000) et des développements des travaux, un outil s'appliquant aux résultats peut être suggéré (voir figure 17)

Enfin, dans l'optique de répondre à l'objectif méthodologique, à savoir identifier les enjeux qui conditionnent la transposition de l'outil utilisé (BNQ 21000), plusieurs facteurs sont mis en lumière dans le projet.

Somme toute, les conclusions de l'étude permettent de proposer des pistes de réflexions et des réponses à la question de la présente thèse.

Le cinquième et dernier chapitre porte sur la discussion de ces réflexions.



## **CINQUIEME CHAPITRE**

### **DISCUSSION**

Ce cinquième chapitre discute des résultats du projet, et ce à travers trois sections. Dans la première section, le chapitre expose les principales contributions théoriques, managériales et méthodologiques de la recherche. Dans la seconde, il constate ses limites. Le chapitre se termine, dans sa troisième section, par des orientations pour de futures études.

#### **1. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Le présent projet porte sur l'évolution des pratiques de gestion en RSE en fonction de la maturité de gestion des entreprises. Les apprentissages des travaux peuvent être organisés sous forme de contributions autour des trois intérêts de recherche identifiés au départ, à savoir théorique, managérial et méthodologique.

##### **1.1 Contributions théoriques de la recherche**

Trois principales contributions théoriques de la recherche sont à souligner, en l'occurrence la compréhension du phénomène contemporain sous enquête, les pratiques responsables, l'identification des déterminants de la démarche et celle des facteurs de réussite.

###### **1.1.1 *Compréhension d'un phénomène contemporain***

Le principal intérêt théorique du projet vise à comprendre en profondeur le phénomène contemporain sous étude. Pour cela, trois (3) mines canadiennes, qui évoluent au Burkina Faso, ont fait l'objet d'études de cas.

D'emblée, l'expérience montre que la compréhension et la mise en œuvre de la RSE dans les pratiques de gestion demeurent nouvelles pour les entreprises. Un constat que la littérature note également. En effet, si les réflexions sur le concept

semblent lointaines, son applicabilité dans le monde des affaires reste, quant à elle, nouvelle (DeJean et Gond, 2004). Beaucoup d'entreprises semblent tenter de mettre en place des pratiques prenant compte des valeurs de la société. Toutefois, elles manquent d'outils adaptés quant à son intégration, de manière globale, dans les politiques (Cadieux et Dion, 2012; DeJean et Gond, 2004). Cette réalité, également constatée dans le secteur à l'étude, celui minier, se révèle prendre tout son sens. Et pour cause, les entreprises de production minière sont d'autant plus concernées par les questions sociales et environnementales, étant donné les externalités de leurs activités qui peuvent s'avérer néfastes (Campbell et Laforce, 2016).

Dans ces conditions, l'expérience démontre que les entreprises dans le domaine, en l'occurrence les trois cas étudiés, préfèrent se conformer à la conjoncture générale, notamment celle des mines canadiennes, la stratégie canadienne en RSE (décrite dans le premier chapitre). La théorie des conventions, empruntée pour représenter le flanc dorsal de la recherche, tient, de fait, toute sa place. Elle permet de comprendre la dynamique et le sens des pratiques de gestion, non définis par le cadre légal, mais qui restent acceptés dans le domaine (Persais, 2007). Elle donne aussi l'occasion d'identifier les compromis que ces cas acceptent de consentir quant aux possibles divergences d'intérêts qu'ils peuvent avoir avec leurs parties prenantes (Dontenwill, 2008, 2012).

Dans cet élan, la recherche montre que la démarche qu'adoptent les entreprises étudiées revient à s'aligner autant que possible aussi bien aux standards du pays d'origine (Canada) en la matière, à la norme internationale (Banque mondiale), qu'aux contextes institutionnel et néo-institutionnel du pays d'accueil (Burkina Faso). Ce faisant, les théories institutionnelle et néo-institutionnelle apparaissent importantes dans la recherche. L'une aide à comprendre les cadres réglementaires auxquels se soumettent les entreprises du secteur (minier) (Lewis, 1969). L'autre permet d'appréhender l'évolution et l'impact de ces cadres sur leurs pratiques de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

En outre, les travaux font aussi remarquer l'importance des interactions que les cas entretiennent avec les différents acteurs de leur environnement. Aussi, en les identifiant et les catégorisant, ces mines espèrent mieux intégrer les divers intérêts et influences de ces derniers dans leurs politiques de gestion. Ce qui en appelle à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; 2004).

De plus, prenant note de l'incidence de ces acteurs sur la pérennité des affaires, ces entreprises espèrent les intégrer dans une logique de co-construction de sens de leurs activités, en vue d'assurer leur licence sociale ou leur légitimité. Ce qui confirme l'intérêt de la théorie de la légitimité dans le projet.

À la lumière ces cinq théories choisies, les travaux permettent de comprendre les pratiques de gestion en responsabilité des mines étudiées, et ce, prenant compte de la maturité de gestion. Les attitudes différant d'un cas à l'autre, l'étude révèle que plus une entreprise a une maturité de gestion, plus ses pratiques managériales responsables en sont fonction.

La recherche offre, de fait, l'opportunité d'enrichir les connaissances des sciences de gestion en matière d'attitudes de gestion en RSE. Son originalité réside dans le fait d'avoir intégré, dans la réflexion, la dimension de la maturité de gestion de l'entreprise.

Ce faisant, la définition du concept (responsabilité sociale), qui apparaît adaptée aux analyses, demeure celle proposée par Carroll (1979, 1991). Reposant sur le principe du développement durable, cette définition recommande à l'entreprise d'intégrer, dans ses politiques, les enjeux de la société suivant quatre aspects, à savoir économique, environnemental et social. Dans la même veine, les présents travaux confirment que les pratiques de gestion correspondantes à ces aspects ont globalement tendance à être plus importantes, plus équilibrées et plus intégrées les unes aux autres, en fonction de la maturité de gestion. Des résultats qui permettent de proposer, dans les contributions managériales, des attitudes de gestion RSE.

Auparavant, il convient de faire un retour sur les possibles stimuli, incitatifs ou déterminants de la démarche en responsabilité des cas étudiés et les facteurs clés de succès.

### 1.1.2 Déterminants de la démarche RSE

Comme décrit plus haut et dans les analyses, les déterminants de la démarche en RSE peuvent être divers. Dans la présente, étant donné le niveau de risques pouvant être associé à l'activité (secteur minier) (Campbell et Laforce, 2016), la dimension volontaire des bonnes pratiques est généralement jointe aux obligations du secteur. Ce faisant, les déterminants de la démarche regroupent à la fois les normes (conventions), les lois et les règlements, l'impératif d'impliquer les parties prenantes (PP) et la recherche de licence sociale. Le tableau 16 en répertorie spécifiquement quelques-uns.

Tableau 16  
Déterminants (stimuli) RSE

Stimuli/incitatifs (Déterminants)	Négatifs (-)	Positifs (+)
<b>Internes</b>		
-Direction	Manque de conviction	Conviction profonde
-Santé financière	Mauvaise santé financière	Bonne santé financière
-Investissements	Pas de rentabilité	Rentabilité
-Services concernés	Séparés - inexpérimentés	Synergie -
-Mobilisation interne	Faible implication	Forte implication
-Compétences RSE	Acteurs non initiés	Acteurs expérimentés
<b>Externes</b>		
-Pays origine	Pas de modèle	Modèle d'affaires Canadien
-International (Banque mondiale)	Aucun référentiel	Normes (SFI, IFR, ISO) Subventions
-Gouvernement	Cadre inadapté/manquant	Lois, règles/exonérations
-Communautés	Agressivité	Collaboration
-Concurrence	Acerbe compétition	Association : ex. CMB
-Clients	Clients non exigeants	Marché mondial (qualité)
-ONG*	Absence d'intérêt	Concours - Prix RSE
-OSC* (groupes de pression)	Pressions	Collaboration

\*ONG : Organisme non gouvernemental - OSC : Organisations de la Société Civile - CMB : Chambre Mines du Burkina  
Inspiré de la norme BNQ 21000

Tel que le tableau 16 le présente, les déterminants de la démarche en RSE peuvent être classés selon leur nature (positifs, négatifs), ou selon qu'ils sont internes ou externes à l'entreprise (Cadieux et Dion, 2012). Pour ces auteurs, à l'instar des pratiques responsables, l'attitude que l'entreprise adopte en réponse à ces déterminants (stimuli) est fonction de sa maturité de gestion. De fait, selon les priorités de l'entité, des réactions typiques du gestionnaire sont alors observées :

- au niveau 1 (pas ou peu concerné) : il ne fait rien dans l'absence de stimulus ou en présence de stimuli négatifs. Aucune priorité de responsabilité n'étant retenue. Cependant, lorsqu'une opportunité (stimulus positif) se présente, il réagit selon l'évidence de priorité.
- au niveau 2 (réactif) : il ne fait rien non plus en présence de stimuli négatifs. Ses réactions sont, par contre, évidentes dans l'absence de stimulus, et visibles lorsqu'il y a des stimuli positifs.
- au niveau 3 (accommodant) : ses pratiques en responsabilités sont respectivement évidentes, visibles et standards suivant l'existence de stimuli négatifs, l'absence et la présence de stimuli positifs.
- au niveau 4 (proactif) : ses pratiques sont tout de même visibles quand il y a des stimuli négatifs. Elles restent également conformes aux standards en leur absence, et sont davantage développées lorsqu'ils sont positifs.
- au niveau 5 (générateur) : il cherche, d'emblé, à être conforme lorsque les stimuli sont négatifs. En leur absence ou lorsqu'ils sont positifs, ses pratiques sont respectivement développées, originales. L'objectif étant d'être exemplaire et excellent dans ses processus.

En somme, en fonction de la maturité de gestion de l'entreprise, suivant les déterminants ou les stimuli (internes ou externes, positifs, absents ou négatifs), les pratiques en responsabilité ont tendance à globalement évoluer. Des résultats qui permettent de relever plusieurs facteurs inhérents à la réussite de la démarche.

### 1.1.3 *Facteurs de réussite de la démarche RSE*

La présente recherche est réalisée sur la base de la norme BNQ 21000. Si les travaux permettent de formuler des conclusions probantes, qui contribuent à la littérature sur l'éthique des affaires, ils donnent aussi l'occasion de constater la pertinence de la norme dans la démarche en responsabilité. Ainsi, conformément à son approche, les facteurs clés de réussite des pratiques de gestion en la matière reposent sur une démarche dynamique que l'entreprise se doit de définir (Cadieux et Dion, 2012). Une telle démarche combine méthode et diagnostic.

La méthode implique sept étapes clés, à savoir la définition d'une vision claire en la matière, la consultation des parties prenantes, le diagnostic de la situation de l'entreprise, l'identification des enjeux, le choix des priorités, la communication de l'engagement responsable et la mise en œuvre des politiques de responsabilité. À noter qu'il aurait été possible d'ajouter, sur la base des données récoltées, une analyse de ce volet pour chacun des cas, et d'en effectuer des représentations graphiques à l'image de la roue de Deming (voir figure 8). Ce qui se présente comme une limite du projet. Toutefois, les développements futurs des travaux donneront l'occasion d'explorer cette possibilité.

Le diagnostic, quant à lui, fait partie de la méthode. Il repose sur un principe d'auto-évaluation du niveau de maturité de gestion de l'entreprise. Pour cela, la norme prévoit quatre (4) grilles d'enjeux correspondantes aux dimensions de pratiques en responsabilité. La détermination des degrés d'intégration entre ces dimensions venant compléter la démarche.

Au-delà de ce constat, les présents travaux mettent en lumière d'autres facteurs qui, pour les cas étudiés, restent liés aux contextes de leurs activités, pour lesquels la norme n'offre aucune couverture. Ce sont d'abord les facteurs relatifs au contexte du secteur minier, en l'occurrence, les particularités liées au produit de l'or, l'étape de la mine, les pratiques d'origine versus celles d'accueil. Ensuite, la démarche commande le respect des facteurs inhérents au contexte dans lequel les

entreprises évoluent, dans le cas présent, celui burkinabé. Ce sont la jeunesse du secteur, les contextes institutionnel et néo-institutionnel, la culture et les mentalités locales.

Un autre facteur, et non le moindre, est l'engagement de la direction (et interne). Pour ce dernier facteur, les résultats de l'étude montrent qu'il tend tout aussi à être plus exemplaire en fonction de la maturité de gestion de l'entreprise.

## **1.2 Contributions managériales de la recherche**

L'intérêt managérial du projet revient à proposer, sur la base de la Norme BNQ 21000, un outil de gestion processuel et intégrateur adapté à la démarche de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

Au regard des réponses aux propositions de recherche, décrites dans le quatrième chapitre, les résultats de l'étude confirment le cadre processuel intégrateur de départ (figure 10). Ce faisant, à l'image des grilles auto évaluatives de la norme, un ensemble d'attitudes (comportements, démarches) de gestion en RSE peut être proposé, en fonction de la maturité de gestion, à l'intention des mines et des politiques publiques. Les tableaux 17 et 18 en résument quelques unes. Il importe, toutefois, de noter que les présents travaux n'ont pas eu de réactifs pour les niveaux de maturité de gestion responsable « pas ou peu concerné », « réactif », ni « générateur ». Les résultats lexicaux complètent généreusement les tableaux.

Tableau 17  
Attitudes de gestion en RSE - Mines

RSE/DD circulant		Niveaux de maturité de gestion				Situation idéale utopique
Maturité	Pas ou peu concerné	Réactif	Accommodant	Proactif	Générateur	Planète Terre
<b>Quelques stimuli (+)</b> -Conventions -Contextes [insti/néo-insti.] -Société	Pratiques évidentes -Focus affaires -Conf. minimale Permis exploration -Sans réaction	Pratiques visibles -Focus affaires -Conf. constatée Permis exploration -R. ponctuelles	Pratiques standards -Stratégie ca. en RSE -Focus conformité Permis exploitation -R. formalisées	Pratiques développées -Modèle + normes inter. -Conformité totale Permis exploitation -R. adaptées aux cas	Pratiques excellentes -Modèle + normes inter. -Exemplarité Permis exploitation -R. innovantes	
<b>D. Transversale</b> ex. étape mine	Pratiques d'exploration	Faisabilité du projet minier	Politiques et procédures	Mise en œuvre Exploitation	Expérimentation Nvx procédés-futurs	
<b>D. Économique</b>	Recherche du financement	Évaluation du capital	Planification et budgétisation	Investissements	Retour sur investissements	
<b>D. Sociale</b> -Parties Prenantes (PP) -Légitimité Autres enjeux ex. Sécurité (R. terroriste)	PP non consultées Légitimité légale Mesures minimales	PP consultée occa. Légitimité légale Mesures obligatoires	PP consultées L. légale/sociale Mesures générales	Systèmes concertations Légitimité affirmée Mesures totales	Vision participative Légitimité absolue Mesures novatrices	Principe supérieur commun
<b>D. Environnementale</b>	Sans consultation	Cons. Minimale	Procédures légales	Consultation PP	Gestion collaborative	
<b>Compromis</b>	Ajournement	Faux compromis	C. ici et maintenant	C. par étapes	Transfert de monde	
<b>Engagement</b>	Non engagement	E. restreint	E. de conformité	E. continu	E. d'excellence	
<b>Discours</b>	« focus profit »	« réac. évitement »	« mise à jour »	« évolution - amélioration »	« R&D »	Pertinence Cohérence
<b>Technologie</b>	Inadaptée	Artisanale	Adaptée	Raccordée - obsolète	Avant-gardiste	
<b>Recommandations</b> (Coaching)	Sensibiliser	Standardiser - formaliser	Mettre en œuvre - Se Projeter	Capitaliser les acquis et innover	Réinventer - Transmettre	

(+) : positif - R&D : Recherche et Développement (Innovation) - R : Réactions - L : Légitimité - C : Compromis - E : Engagement

Tableau développé à partir de la Norme BNQ 21000



Tableau 18  
Attitudes de gestion en RSE (Outil de gestion) - Pouvoirs publics

RSE/DD circulant	Niveaux de maturité de gestion					Situation idéale utopique
Maturité	Pas ou peu concerné	Réactif	Accommodant	Proactif	Générateur	Planète Terre
<b>Quelques stimuli (+)</b> -Conventions -Contextes [insti/néo-insti.] -Société	Évidence -Focus trésor -Cadre légal absent ou non appliqué -Aucune réaction	Visible -Focus trésor -Cadre légal minimal -R. ponctuelles	Standard -Programmes dév. -Code minier conforme -R. de contrôle	Développé -Dév. International -Code en vigueur - (clauses en sus) -R. adaptées	Spécial - unicité -Grande nation -Code inspirant (Pris en exemple) -R. spécialisées	
<b>D. Transversale</b>	Recherches du minerais	Projets miniers non encadrés	Procédures formalisées	Mise en œuvre des politiques	Politiques spécialisées	
<b>D. Économique</b>	Économie mono-sectorielle	Économie sectorielle restreinte	Économie sectorielle complète	Économie diversifiée	Économie internationalisée	
<b>D. Sociale</b> -Parties Prenantes -Légitimité Autres enjeux ex. Sécurité (R. terroriste)	-Non consultées -Légitimité légale Mesures inadaptées	-Consultées occas. -Légitimité légale Mesures minimales	-Consultées -L. légale/sociale Mesures généralisées	-Systèmes de concertations -Légitimité affirmée Système efficace	Gestion participative Légitimité absolue Mesures novatrices	Principe supérieur commun
<b>D. Environnementale</b>	Aucun contrôle	Contrôle minimal	Contrôle formalisé	Responsabilisation	Cogestion	
<b>Compromis Engagement</b>	Ajournement Non engagement	Faux compromis E. restreint	C. ici et maintenant E. de conformité	C. par étapes E. continu	Transfert de monde E. d'excellence	
<b>Discours</b>	« Caisses de l'État »	« laisser faire »	« contrôle »	« amélioration »	« R&D »	Pertinence Cohérence
<b>Technologie</b>	Désuète	Artisanale	Industrialisée	Ajustée - obsolète	Innovante	
<b>Recommandations (Coaching)</b>	S'informer S'intéresser	Apprendre Formaliser	Éprouver les politiques / mesures	Formaliser les particularités	Maintenir une veille des politiques	

(+) : positif - R&D : Recherche et Développement (Innovation) - R : Réactions - L : Légitimité - C : Compromis - E : Engagement

Tableau développé à partir de la Norme BNQ 21000

Le troisième chapitre du présent projet se solde par la proposition du tableau 5 qui résume, sous le spectre de la littérature empruntée, l'unité de sens de la recherche, les pratiques de gestion en RSE. L'arborescence, qui y est décrite, était en prévision du décryptage des données dans les analyses. Tel un faisceau lumineux qui se reflète et se replie sur lui-même, les conclusions des travaux permettent, à présent, d'exposer, dans les tableaux 17 et 18, des maquettes ou des grilles représentatives d'attitudes de gestion en RSE suivant la maturité de gestion de l'entreprise. Quelques stimuli positifs (normes, conventions, contextes, société), des pratiques de gestion correspondantes aux quatre dimensions de RSE, des attitudes types en matière de compromis, la nature de l'engagement, le discours dominant, l'état de la technologie, voici ce que proposent ces tableaux. Des grilles de lecture d'attitudes de gestion en RSE, lesquelles peuvent être déployées sur l'ensemble des activités d'une organisation.

Ces contributions, respectivement à l'intention des entreprises et des politiques publiques, donnent, en effet, la possibilité de situer l'état de gestion de l'entité (entreprise) et des politiques. De plus, elles proposent, dans les recommandations, quelques indications d'attitudes de gestion en RSE à adopter en vue d'atteindre l'étape ou le niveau de maturité de gestion suivant.

Elles viennent, de fait, en complément au modèle de l'étude, qui, à l'image de la norme BNQ 21000, est l'outil managérial d'aide à la décision en RSE. Confirmé dans la présente recherche, le modèle reste la principale contribution managériale.

Les tableaux, quant eux, se révèlent être un ajout au projet, qui vont au-delà du cadre managérial micro. Ils permettent, définitivement, de proposer une échelle de maturité de gestion responsable aux programmes et aux politiques nationales du pays (macro), ainsi qu'aux organisations ou entités internationales.

De fait, la norme BNQ 21000, dont son champ d'application se limite aux réalités des entreprises de production québécoises, présente la possibilité d'être adaptée au-delà des frontières géographiques et celles de production.

Toutefois, une question s'impose : la norme pourrait-elle être transposée ou adaptée aux collectivités et aux organismes non gouvernementaux (ONG)?

Avant de proposer des orientations pour de futures recherches, il convient de faire le bilan sur les contributions méthodologiques des travaux.

### **1.3 Contributions méthodologiques de la recherche**

L'intérêt méthodologique du projet réside en la recherche d'adaptation de la norme BNQ 21000 au-delà de son champ d'application, le contexte des entreprises de production québécoises (Cadieux et Dion, 2012).

Comme discuté plus haut, la présente recherche révèle que la norme présente des possibilités de transposition à l'international à condition de prendre en compte les enjeux propres autant au contexte du secteur d'activité (ex. minier), qu'à celui du milieu dans lequel l'entreprise évolue, le contexte géopolitique burkinabé (cf. chapitre 4).

Cependant, en ce qui concerne l'outil en soi, les résultats des travaux offrent la possibilité d'apporter des précisions aux bornes de niveaux de maturité de gestion relatives au saut entre le troisième et le quatrième niveau.

En effet, les analyses montrent que les trois cas de mines étudiés ont globalement une maturité « accommodante », mais des attitudes différentes. Avec un score de 3,05, le Cas 1 se situe sur la première courbe du cadre, avant le saut. Le Cas 2, dont la maturité de gestion est de 3,75, a effectué le saut et se place sur la seconde courbe du modèle. Pour le Cas 3, il affiche une moyenne globale de 3,98. Il est rendu presque au quatrième niveau de maturité de gestion, la proaction.

Les pourcentages de variation, proposés en statistiques, permettent de faire un apport nouveau au modèle (voir Keppel et Wickens, 2004, p. 161; Cohen, 1988).

D'après ces auteurs :

- un changement (variation) de 15% est évident pour tout le monde.
- un changement dans les pratiques de 6%, bien qu'il ne soit pas visible à un simple coup d'œil, est remarqué par l'observation attentive par un expert.
- un changement de 1% produit des effets qui ne seront détectables que par des moyens statistiques ou des outils appropriés (comptabilité, finance).

Appliquée aux présentes analyses, la seconde proposition sied à définir les normes ou les bornes d'interprétation du saut entre les deux courbes du modèle. Ce faisant, pour qu'une entreprise effectue le saut, il lui faut un niveau de maturité de gestion de 3 majoré d'une variation de 6%. En somme, un score moyen global de 3,18, pouvant être arrondi à 3,20. Ceci représenterait le seuil à partir duquel un expert attentif pourrait affirmer que l'organisation est définitivement en saut, soit en transition vers le niveau proactif. Ce seuil, qui était absent de la littérature du BNQ 21000, représente une avancée pour les professionnels travaillant dans ce domaine.

Par conséquent, une entreprise ayant une maturité de gestion inférieure à 3,20 sera toujours sur la première courbe. Il n'aura donc pas encore effectué le saut. Conformément à la norme, ses pratiques s'inscriront dans une démarche classique de l'état d'art. Son objectif reste la conformité aux conventions (normes) générales, ainsi qu'aux contextes institutionnel, néo-institutionnel de son secteur. Son discours dominant se résumant à la formalisation, la mise à jour. Une telle description correspond au Cas 1, dont le niveau de maturité de gestion de 3,05, alors inférieur à 3,20.

Pour les Cas 2 et Cas 3, qui ont effectué le saut vers la seconde courbe du modèle, les pratiques suivent des processus innovants. L'objectif est d'aller au-delà des problématiques classiques de responsabilité, voire d'inspirer, pour *in fine*, être un exemple dans le domaine. Pour cela, le saut est réalisé en vue d'une innovation incrémentale (niveau 4), plus, de rupture (niveau 5) (voir figure 9 de la norme).

En somme, plus une entreprise aura un niveau de maturité de gestion supérieur ou égal à 3,20, plus elle progressera sur la seconde courbe du modèle. Ses pratiques de gestion en RSE en étant fonction, elles auront globalement tendance à évoluer progressivement.

Des conclusions qui s'appliquent aux trois cas de mines d'or « quasi homogènes » étudiés, particulièrement dans les conditions de la présente recherche.

Dans la même veine, il importe de souligner que l'outil BNQ 21000 est un modèle de progression. Il impose une démarche d'étapes de maturation, matérialisée par l'application réelle de comportements (attitudes) ou de pratiques de gestion allant dans le sens de la RSE (Cadieux et Dion, 2012).

L'intérêt de l'apport de Keppel réside dans le fait qu'il propose des bornes d'interprétations en lien avec cette démarche comportementale, des attitudes de gestion, qui ne sont pas des variables catégoriques. En fait, cet apport fournit des indicateurs du construit ou du « critère » évalué, le niveau de maturité de gestion de la RSE. L'intervalle comportemental concerné étant situé entre les niveaux de maturité 3 et 4, soit les bornes [3 à 4].

Autrement dit, le construit du niveau de maturité de gestion, bien que traduit dans le projet en variable catégorique sous la forme de scores, est appréhendé par de multicritères comportementaux d'ordre processuel (ex. l'adoption des standards des contextes institutionnel et néo institutionnel, le développement des relations avec les parties prenantes, la prise en compte des réalités locales, et autres).

Le principal apport revient alors à souligner les différences « comportementales » ou de démarches de la progression des entreprises dans leurs pratiques de gestion vers la RSE. Un tel apport devient un indicateur à prendre en compte dans la gestion de la question.

À priori, les trois cas ont la « même » maturité globale de gestion. Ce constat, au regard des travaux, comporte des nuances comportementales « qualitativement » notables. Ainsi, pour ces cas, étant dans un même intervalle de niveau de maturité de gestion, à savoir entre le niveau 3 et le niveau 4, l'apport permet pour cet intervalle spécifique [3-4], d'identifier les seuils importants de progression à observer dans la démarche vers le RSE.

Après de tels résultats, il vient le moment de s'interroger sur les limites de l'étude.

## 2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Les contributions de la présente recherche sont multiples et pertinentes aussi bien pour la littérature que la pratique en RSE. Toutefois, en dépit des dispositifs pris, des outils utilisés et des méthodes empruntées en vue de la rigueur scientifique recommandée, l'étude comporte quelques limites.

### 2.1 Limites relatives aux choix théoriques

La première limite de la recherche porte sur les choix théoriques. La revue littéraire choisie, en plus de décrire le concept étudié, la responsabilité sociale, ses déterminants et quelques outils sur la question, sélectionne cinq principales théories, dans l'absolu sept. Il s'agit de la théorie des conventions, qui représente l'ancrage théorique, les théories institutionnelle et néo-institutionnelle, l'approche des parties prenantes et la légitimité. Deux autres s'ajoutent : la modélisation des compromis et le concept de l'engagement.

Si d'aucuns trouveront ces choix théoriques opulents, certains pourraient plutôt évoquer d'autres perspectives réflexives. En effet, la littérature démontre que le processus de maturation des organisations est basé sur autant de variables que de valeurs multiples et diverses. Par exemple :

- les théories psychosociales permettent d'appréhender l'organisation telle qu'un système formé avec des frontières de plus en plus perméables et

évolutives (Saulquin et Schier, 2007). À l'image du développement des organismes vivants, l'entreprise gagne en maturité dans ses pratiques de gestion en responsabilité de façon graduelle. Ce qui implique une vision de départ (engagement), des activités ciblées (progression), la maturité, puis plus tard l'unicité, l'exemplarité et l'excellence (Autissier, Frimousse et Peretti, 2014 ; Baret, 2018).

- la théorie de la complexité souligne l'ambiguïté que peut revêtir le concept de responsabilité sociale, la multiplicité des dimensions de pratiques, de niveaux (micro, méso, macro), d'acteurs (parties prenantes) qu'il suggère, ainsi que l'imprévisibilité et le dynamisme de la démarche (Morin, 1991).
- les théories sur l'organisation apprenante reposent, quant à elles, sur le principe de création et de partages de savoirs, de connaissances (Pesqueux, 2010; Barraquier, 2014). L'objectif est d'acquérir les capacités nécessaires pour prévenir, répondre et gérer les problématiques liées à la société, en un mot, construire une performance sociale (PSE) (Gond, 2002).

Autant de théories qui peuvent se prêter à la compréhension du phénomène étudié l'évolution des pratiques en responsabilité en fonction de la maturité de gestion.

Cependant, l'objectif n'étant pas de produire des connaissances disparates, mais plutôt de répondre à une logique cohérente et claire, le présent choix porte sur des théories ayant un lien commun, la notion de convention. Aussi différentes que complémentaires, les théories choisies trouvent leur sens et leur pertinence dans la compréhension de l'étude. Et pour cause, la RSE (développement durable) se présente aussi comme une convention (Rémillard et Wolff, 2009).

Pour ce qui concerne les outils de gestion dans le domaine, la revue littéraire a décrit la norme internationale sur les bonnes pratiques (ISO 26000), le *Global Reporting Initiative* (GRI), le *Triple Bottom Line* (TBL) et l'initiative VDMD. Toutefois, plusieurs autres normes auraient pu être explorées pour les travaux. À titre d'exemples, il y a : les tableaux de bord du système de gestion (PSG), les normes de l'ICM (l'Institut canadien des mines et des métaux), et bien d'autres.

Pour autant, l'objectif de la recherche étant spécifique à la notion de maturité de gestion responsable, comme démontré dans le deuxième chapitre, la norme BNQ 21000 reste la meilleure référence en lien avec la problématique de l'étude. Ses principales limites sont, cependant, les suivantes :

- son champ d'application dédié aux entreprises de production québécoises
- ses grilles auto évaluatives et ses tableaux récapitulatifs ne pouvant pas répertorier la totalité des pratiques de gestion RSE de l'organisation
- l'absence de formule claire proposée pour la capitalisation et la traduction de la synthèse des pratiques des tableaux récapitulatifs en scores : des formules heuristiques sont utilisées dans la présente
- la présupposition de la capacité de l'entreprise à envisager une démarche de responsabilité : les ressources, les compétences
- deux limites communes à toutes les normes : la difficulté d'évaluer la performance liée aux enjeux moraux de la RSE, et la dimension non « obligatoire » de la norme, qui laisse alors le choix ou non de la mettre en place dans l'entreprise.

Pour la majorité de ces limites, les présents travaux ont permis d'émettre des propositions et d'effectuer des apports. L'adaptation de la norme est alors vérifiée prenant compte des enjeux liés aux contextes (secteur, milieu) de l'organisation. Plusieurs attitudes managériales RSE sont également développées dans des grilles de lectures à l'intention de l'industrie extractive et des politiques publiques. De plus, le nouveau cadre proposé représente une contribution autant pour la littérature que pour les gestionnaires.

Du reste, d'autres recherches pourront permettre de déployer l'outil dans d'autres domaines d'activités.



## 2.2 Limites relatives à la démarche de recherche

La seconde limite de l'étude se situe dans la démarche méthodologique empruntée pour conduire les travaux. La recherche est de nature qualitative. La stratégie de raisonnement est *holistico-inductive* (Robson, 2011). La méthode adoptée est celle des études de cas multiples, en l'occurrence trois (Yin, 2009). Sur le terrain, sont réalisées des études documentaires, des périodes d'observation, des entrevues, des séances de travail.

De fait, trois principales limites peuvent être liées à la méthodologie de recherche, à savoir par rapport à la stratégie choisie, à la taille de l'échantillon, et à l'impact des antécédents des chercheurs sur le projet.

### 2.2.1 Limites liées à la stratégie de recherche

Une des grandes limites de la recherche inductive est la place accordée à l'analyse et surtout à l'interprétation des travaux. Reposant sur le principe de traduire les observations empiriques en normes, modèles, lois et théories, la stratégie adoptée peut ouvrir la voie à des interprétations diverses et abusives (Robson, 2011). Dans la présente recherche, cette limite est encadrée et atténuée par l'usage autant d'outils qualitatifs que quantitatifs :

- D'abord chacun des cas est étudié et analysé de façon indépendante. Sur le terrain, l'étude documentaire a impliqué la démarche d'aller toujours à la source de la donnée, la vérifier et la croiser avec celles d'autres sources toutes officielles (articles, coupures de presse, politiques, ouvrages).
- L'observation a permis de constater les pratiques réelles sur le terrain. Des journaux de bord sont tenus en guise de traçabilité de toutes les étapes.
- Les guides d'entrevues ont été élaborées sur la base de la méthode de la norme BNQ 21000. Étant une norme déjà reconnue, l'exercice repose sur un outil ayant déjà fait ses preuves. De plus, si trois séries d'entrevues sont réalisées sur chacun des terrains, la première a précédé les travaux d'auto-évaluation, la seconde après le travail de l'équipe interne, et la dernière en

parallèle, auprès des parties prenantes locales et nationales. La stratégie donne l'opportunité de diversifier les sources des données.

- Quant aux analyses, trois niveaux sont réalisés. Pour ce faire, les outils qu'offre la norme permettent de quantifier les données récoltées dans les deux premiers niveaux d'analyses. En premier, dans la détermination des niveaux de maturité de gestion responsable grâce aux grilles auto évaluatives. En deuxième, dans le calcul des degrés d'intégration (tableaux récapitulatifs). Le dernier niveau correspond à l'analyse des entrevues, qui est réalisée à l'aide du logiciel QSR *Nvivo*. Un journal méthodologique est aussi tenu pour les analyses.

Somme toute, pour cette première limite, la démarche et l'outil d'étude utilisé, la norme BNQ 21000, ne laissent pas l'occasion à des interprétations infondées. Si l'outil a fait l'objet d'une formation avant les étapes terrain, toute l'étude et les analyses sont supervisées par un collège de directeurs chercheurs, dont se compte un des concepteurs de la norme. De fait, les connaissances restent définies et probantes dans le cadre de la rigueur scientifique de la recherche.

### 2.2.2 Limites liées à la taille de l'échantillon

Le présent projet porte sur l'étude de trois cas de mines d'or canadiennes qui évoluent au Burkina Faso. Comme décrit dans le troisième chapitre, le choix du mode d'investigation, la méthode des études cas, reste justifié par l'objectif de la recherche. Il est de même pour la sélection et la taille de l'échantillon (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009).

En effet, étant formulée en termes de *comment...* (Perret et Séville, 2003), l'étude vise la compréhension du phénomène contemporain de l'évolution des pratiques managériales en fonction de la maturité de gestion. Une telle étude impose des investigations empiriques, des travaux et des analyses en profondeur, en contexte réel (Yin, 2009).

De plus, puisque l'objectif managérial du projet revient à proposer un modèle intégrateur de la démarche responsable, la sélection des cas est effectuée par choix *raisonné*. La représentativité recherchée n'est pas statistique, mais analytique (Robson, 2011). En outre, comme mentionné plus haut, les critères essentiels à retenir dans les études de cas sont la *profondeur* des analyses et le *contexte* d'étude (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2009).

De fait, l'échantillon du présent projet est formé sur la base d'un certain nombre de critères (voir Chapitre 3). S'il est quasi homogène, il répond aussi au principe de la *réplication littérale* (Yin, 2009). Selon l'auteur, l'homogénéité de l'échantillon dans les études de cas multiples favorise le test, la construction, le développement des modèles et des théories. La réplication littérale permet de déterminer le nombre de cas nécessaire à étudier. Le principe est basé sur la recherche de résultats similaires pour des cas similaires. Dans le présent projet, trois cas sont retenus.

Toutefois, l'hétérogénéité relative au champ d'application de la norme BNQ 21000 (Québec au Canada) par rapport au contexte de l'étude (Burkina Faso), permet de tester sa robustesse.

En résumé, le choix et la taille de l'échantillon sont dictés par les objectifs de l'étude.

### 2.2.3 *Limites liées aux antécédents des chercheurs*

Le postulat ontologique de la recherche étant le *subjectivisme* (Prévost et Roy, 2012), les antécédents des chercheurs peuvent avoir influencé la conduite de l'étude. Allant d'un versant Statistique, en passant par le marketing, vers une tendance qui se veut fondamentalement qualitative, le caractère quantitatif des intérêts de recherche des chercheurs apparaît dans le projet. Ce caractère permet de multiplier les approches des analyses et de travailler à renforcer autant que possible la profondeur des résultats et des conclusions de la recherche.

### **2.3 Limites relatives à la généralisation des résultats**

La principale limite des recherches qualitatives est la difficulté liée à la généralisation (transférabilité) des résultats (Robson, 2011). Les connaissances produites restent, en effet, contextuelles aux réalités managériales sous enquête, à savoir celles des mines d'or canadiennes au Burkina Faso.

Dans les conditions de recherche indiquées, le projet ne peut écarter l'existence de diverses possibilités au-delà du secteur d'activité minier aurifère étudié et du contexte géographique (Burkina Faso). Ce faisant, les conclusions découlent d'une construction relative des connaissances (Prévost et Roy, 2012). Il en impose des recherches supplémentaires pour que les apprentissages puissent être appliqués à d'autres domaines.

Enfin, le présent projet doctoral n'échappe pas aux limites habituelles des recherches scientifiques. Il reste, de fait, soumis à l'épreuve du temps, aux limites liées aux ressources (logistiques, financières), et à la disponibilité des participants sur le terrain. Ces derniers devant d'abord assumer les obligations de leurs fonctions dans les entreprises étudiées.

## **3. FUTURES RECHERCHES**

Les recherches dans le domaine de la RSE sont en pleine effervescence. La littérature révèle que la recrudescence de son avènement dans les pratiques de l'entreprise s'est faite suite aux accidents environnementaux ayant marqué le siècle dernier (années 1970), et à l'évolution des valeurs des sociétés (Moroncini, 1998). Ce faisant, les intérêts de nombreuses recherches ont porté sur les déterminants de la démarche (Hart, 1995). Les réflexions sur sa conceptualisation et son opérationnalisation dans les pratiques de gestion, semblent, quant à elles, encore diverses et diffuses (Allouche, Huault, Schmidt, 2004). Par conséquent, les approches sur le concept gagneraient à être unifiées, de sorte à proposer un cadre plus représentatif de l'essence des réflexions dans le domaine (Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2004).

En outre, il existe une source de controverse et de désaccord dans la définition et la mesure du concept de RSE, étant donné que celui-ci paraît laisser place à des ambiguïtés d'ordre sémantique, théorique, idéologique (Vasconcelos, Bruno, et Chalanset, 2013). Au-delà des notions qu'il mobilise dans son évolution et dans le DD, il renvoie à plusieurs autres tels que l'entreprise responsable, l'entreprise verte ou citoyenne, l'éthique. Il est également souvent présenté, soit comme un paradigme intégrateur du domaine des affaires, de la société (Business & Society) (Wood, 1991), ou comme un construit à la fois théorique et opérationnel, pouvant être mesuré (Carroll, 1979). Dans de telles conditions, la définition du concept pourrait être précisée afin de faciliter sa mise en œuvre dans les pratiques de l'entreprise.

De plus, divers sont les outils qui tentent de comprendre la performance financière pouvant découler d'une démarche en responsabilité (Acquier et Aggeri, 2008). Allant des normes aux tableaux de bord, l'interrogation qui peut être posée est celle de savoir quel outil de mesure serait le mieux adapté pour l'évaluation de la performance sociale (ou en responsabilité sociale).

En ce qui concerne la présente étude, comme mentionné plus haut, il convient d'envisager des recherches dans d'autres secteurs d'activités, voire de nature quantitative, pour généraliser les résultats.

De plus, comme mentionné plus haut, la démarche de RSE décrite dans l'outil BNQ 21000 suggère méthode et diagnostic. Dans les travaux, si le diagnostic a été mis en application, la méthode reste à réaliser. Celle-ci comporte sept étapes clés. En fait, à partir des données récoltées du présent projet, il aurait été possible d'effectuer une analyse de ce volet de l'outil pour chacun des cas, et d'en élaborer des représentations graphiques à l'image de la roue de Deming (voir figure 8). De fait, il convient de poursuivre ultérieurement cette analyse et de s'interroger sur la manière dont les processus de gestion en RSE des cas peuvent être représentés. De même, il serait intéressant de se questionner sur la forme (anneau) donnée aux

représentations graphiques des quatre dimensions de pratiques de gestion en RSE par rapport aux réalités des entreprises. De fait, quelle représentation graphique serait-elle plus appropriée ?

Ajouter à ces intérêts d'étude, plusieurs pistes de recherche peuvent également découler du projet, à savoir :

- comment les pratiques de gestion en RSE évoluent-elles en fonction de la maturité de gestion du contexte institutionnel du secteur d'activité de l'entreprise ?
- quel est l'impact des conventions sur les pratiques de gestion en RSE ?
- comment adapter la norme BNQ 21000 dans les organisations à but non lucratif ou dans les collectivités ? (diagnostic et méthode) ?

Prenant note de toutes ces orientations de recherche, la notion de RSE ne semble pas avoir fini d'intéresser la littérature (Persais, 2007).

## CONCLUSION

Le monde actuel semble en continuelle mutation (Turnel et Farber, 2012). Avec lui les préoccupations des peuples, qui laissent désormais place à des valeurs telles que la santé, l'éthique, la préservation des ressources naturelles (Acquier et Aggeri, 2008). Mondialisation et progrès scientifique se mêlant, les économies s'internationalisent (Persais, 2007). Ce faisant, le rôle et la place des affaires questionnent plus que jamais la société (Mercier, 2010). Très tôt (début 20<sup>e</sup>), l'objectif semble être trouvé, celui de rechercher des voies, les meilleures, pour intégrer dans les pratiques de l'entreprise les nouvelles conditions de vie de la communauté. La RSE apparaît dans ce contexte et devient, dès lors, le mot d'ordre (Acquier et Aggeri, 2008; Rémillard et Wolff, 2009). Si les réflexions sur la question foisonnent dans la littérature depuis toujours, son application dans l'entreprise s'avère toutefois nouvelle (DeJean et Gond, 2004). De plus, propriétaires et gestionnaires semblent démunis d'outils managériaux quant à son intégration, de manière globale, dans leurs affaires (Cadieux et Dion, 2012). Une situation qui paraît concerner tous les secteurs d'activités, et particulièrement celui des entreprises de production minière (aurifère), où les externalités peuvent être néfastes (Campbell et Laforce, 2016). Aussi, s'impose la question de recherche du présent projet : comment les pratiques managériales en responsabilité sociale (RSE) évoluent-elles en fonction de la maturité de gestion des entreprises ?

Pour ce faire, les travaux ont porté sur trois mines aurifères canadiennes qui évoluent au Burkina Faso. Suivant la logique des études de cas multiples, trois étapes d'analyses transversales sont observées, à savoir la détermination des niveaux de maturité de gestion, des degrés d'intégration et l'identification des enjeux en lien avec la transposition de la norme BNQ 21000 dans le contexte minier Burkinabé.

Si les résultats des études permettent de contribuer aux connaissances relatives aux pratiques managériales en RSE, la dynamique offre la possibilité de proposer, sur la base de la norme BNQ 21000, un outil processuel en la matière.

De fait, les résultats des travaux identifient des éléments de réflexions en réponse aux quatre propositions de recherche. Il est, de même, du modèle final proposé dans le projet.

Au regard des analyses, il apparaît qualitativement que les pratiques de gestion en RSE (économique, environnement, sociale, transversale) ont globalement tendance à avoir plus *d'importance*, à être *équilibrées* et *intégrées* avec la maturité de gestion des trois mines étudiées.

De même, par rapport à la littérature choisie, les trois semblent suivre la logique théorique décrite dans le deuxième chapitre. Ce qui revient au respect des normes ou des conventions du secteur (minier) dans leurs pratiques managériales, celui des contextes institutionnel et néo-institutionnel, à l'identification et à l'implication des parties prenantes internes, externes, et à la recherche de la licence sociale (légitimité).

En outre, les travaux révèlent qualitativement qu'en fonction de la maturité de gestion des trois cas étudiés, la résolution des conflits d'intérêts avec les autres intervenants de leur environnement semble passer de l'attitude de fuite (ajournement) à la formalisation de réels compromis, voire d'un transfert de monde.

Pour ce qui est de la dernière proposition de l'étude, il ressort qualitativement que l'engagement responsable tend à être plus exemplaire en fonction de la maturité de gestion de ces mines.

À l'instar de ces propositions, les travaux relèvent également des possibilités de transposition de la norme BNQ 21000 au-delà du contexte québécois, à condition de



prendre compte des enjeux liés aux contextes (secteur d'activité, milieu) de l'entreprise. Plusieurs attitudes de gestion en RSE sont aussi développées dans des grilles de lectures à l'intention des mines et des politiques publiques.

Somme toute, pour des entreprises « quasi homogènes », dans les conditions de recherche indiquées, il ressort qualitativement que les pratiques responsables ont tendance à évoluer en fonction de la maturité de gestion. Ces conclusions entendent être confirmées dans d'autres contextes de recherches avant toute généralisation.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Affaires mondiales Canada, (2014). *Le modèle d’Affaires canadiennes : Stratégie améliorée du Canada relative à la responsabilité sociale des entreprises, visant à renforcer les industries extractives du Canada à l’étranger*. Saisie le 30 Juillet 2017 de <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=fra>
- Agence Canadienne de Développement International – ACIDI, (2011). *La ministre Oda annonce des initiatives visant à accroître les retombées positives de la gestion des ressources naturelles pour la population de l’Afrique et de l’Amérique du Sud*. [Communiqué]. Saisie le 30 septembre 2011 de <https://appablog.wordpress.com/2011/09/30/canada-la-ministre-oda-annonce-des-initiatives-visant-a-accroitre-les-retombees-positives-de-la-gestion-des-ressources-naturelles-pour-la-population-de-lafrique-et-de-lamerique-du-sud/>
- Aggeri, F. et Acquier, A. (2005). La théorie des Stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d’entreprise en matière de RSE ? - In Quatorzième Conférence de l’AIMS, France.
- Aggeri, F. et Acquier, A. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 1(180), 131-157.
- Aggeri, F et Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d’action, régulations internationales. *Entreprises et histoire*, 1 (86), p. 6-20.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demand. *Harvard Business Review*, July-August, 88-98.
- Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts and London. England: Harvard University Press.
- Ackermann, F. W. (1997). *Why Do We Recycle? Markets, Values and Public Policy*. Washington, DC: Island Press.
- Ackerman R. W. et Bauer R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*. Reston Virginia.
- Acquier, A. et Gond, J.P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l’entreprise : à la (re)découverte d’un ouvrage fondateur. Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004). Responsabilité Sociale des Entreprises: La mesure détournée? In Actes du quinzième Congrès annuel de l’Association Francophone de GRH (AGRH). Montréal, 2004.

- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. *In Colloque Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?*, Nancy, France, 1-44.
- Anadon, M. et Guilementte, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Editions Hommes & Techniques, Paris.
- Association Française de Normalisation (AFNOR). (2003). *Référentiel français SD 21000 : Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises : guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises*, FDX 30-021, Paris.
- Association minière du Canada. (AMC). (2019). *L'initiative Vers le développement minier durable (VDMD)*. [Version électronique], Page mise à jour en 2019, de <https://mining.ca/fr/vers-le-developpement-minier-durable/principes-directeurs-de-linitiative-vdmd/>
- Association minière du Canada. (AMC). (2019). *L'initiative Vers le développement minier durable (VDMD) : Introduction*. [Version électronique]. Page publiée en avril 2019, 1-27. Récupéré à partir de <https://mining.ca/fr/documents/vdmd-introduction-2/>
- Autissier, D, Frimousse, S., et Perreti, J-M. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'heure des défis globaux et du changement. *In seizième Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social (IAS)*, Japon, 2014, p. 1-728.
- Archel, P., Fernandez, M., et Larrinaga, C. (2008). The Organizational and Operational Boundaries of Triple Bottom Line Reporting: A Survey. *Environmental Management*, 41, 106–117.
- Attarça, M. et Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *In Quatorzième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire : Angers.
- Banque Africaine de Développement (BAD). (2011b). Banque africaine de développement (2011b). *Climate Change, Gender and Development in Africa*. [Version électronique]. Saisie en 2011 de [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Gender\\_2011\\_r6\\_\\_\(p1130\).PDF](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Gender_2011_r6__(p1130).PDF)
- Banque mondiale. (2018). *Burkina Faso. Section : Vue d'ensemble*. [Version électronique]. Page mise à jour le 22 avril 2020. Consultée le 17 septembre 2018, de <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/burkinafaso/overview>

- Baret, P. (2018). *Analyse et formalisation du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale au sein des entreprises*. Gestion et management. Mémoire de Maîtrise. Université de Poitiers, France, p. 1-184.
- Barraquier, A. (2014). Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle. *Management international*, 19 (1), 130–140.
- Batifoulier, P. et de Larquier, G. (2001). *De la convention et de ses usages. Théorie des Conventions*, Paris: Economica, p. 9-31.
- Bazeley, P et Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. London: Sage.
- Bellenger, D. N, Bernahardt, K. L. et Goldstucker. (1978). *Qualitative Research in Marketing*. Chicago: American Marketing.
- Bensebaa, F. et Béji-Bécheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63 – 95.
- Berger, I., Cunningham, P., et Drumwright, M. (2007). Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49, 132–157.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987). *Les économies de la grandeur*. EHESS, Paris.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Bourdon, S. (2002). The integration of qualitative Data Analysis Software in Research Strategies: Resistances and Possibilities. Forum: *Qualitative Social Research FQS*, 3(2).
- Bourdon, S. (2001). L'analyse qualitative informatisée: logique des puces et quête de sens. *Researches qualitatives*. (21). 21-44.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Breduillieard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Gestion*, 2000-2013, 6 (30), 115-131.
- Buccholz, R.A. (1996). Private Management and Public Policy: Another Look at Interpenetrating Systems Theory. *Business & Society*, 35(4), 444-453.
- Buccholz, R.A. et Rosenthal, S.B. (1997). Business and Society: What's in a name. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 180-201.

- Buccholz, R.A. et Rosenthal, S.B. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. Kluwer Academic Publishers. Netherlands: *Journal of Business Ethic*, 51, 143–153.
- Bucur, M., Moica, S. et Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility – Study for ISO 26000. *Scientific Bulletin of the Petru Maior University of Tirgu Mures*, 8(1), 56-59.
- Buisson, M.-L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 4(289), 29-57.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011). Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations. Québec, BNQ, 74. Norme québécoise BNQ 21000.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011a). 5 projets pilotes. In BNQ 21000. 5 projets pilotes. [Version électronique]. Saisie en 2011 de <http://www.bnq21000.qc.ca/projets-pilotes/5-projets-pilotes/>
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011b). *Approche BNQ 21000* – En bref. In *Approche BNQ 21000*. [Version électronique]. Saisie en 2011 de <http://www.bnq21000.qc.ca/projet-bnq-21000/le-projet-bnq-21000/objectifs-strategiques/>
- Buthelezi, N. (2013). *Women making inroads into male-dominated mining sector despite challenges*. *Mining Weekly*. [Version électronique]. Saisie le 9 Août 2013, de <https://www.miningweekly.com/print-version/exploring-the-leadership-role-of-women-in-the-mining-industry-2013-08-02>
- Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. En Appui à La Norme BNQ 21000. Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Bibliothèques et Archives nationales du Québec. © Groupe Fides inc. Canada.
- Callon, M., Lascoumes, P., Barthey, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique in Biodiversité et développement durable: quels indicateurs ?* Éditions du Seuil, p. 406.
- Campbell, B. (dir.) (2005). *Qu'allons-nous faire des pauvres ?* Paris : L'Harmattan.
- Campbell, B. (dir.) (2009). *Mining in Africa: Regulation and Development*. Londres: Pluto Press, Ottawa: CRDI et Uppsala: The Nordic Africa Institute.
- Campbell, B.K. (2012). *Activités minières et enjeux de développement : mise en contexte pour une discussion sur le rôle des différents acteurs*. [Version électronique]. In Séminaire de réflexion organisé par l'AQOCI, Centre interdisciplinaire de recherche en développement international et société (CIRDIS). Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada, 1-13.

Saisie le 26 mars 2012, de [http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/BCampbell\\_-\\_AQOCI\\_-\\_26-03-2012.pdf](http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/BCampbell_-_AQOCI_-_26-03-2012.pdf).

- Campbell, B. et LaForce, M. (2016). *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier : Réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique?* Presses de l'Université du Québec.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1989). *Business and Society*. South-Western Publishing, Cincinnati.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(34), 268-295.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston, Houghton Mifflin.
- Chambre des Mines du Burkina – CNB. (2016). *Revue annuelle*. Activités et Résultats obtenus par la Chambre des Mines en 2015 par Axe stratégique, p. 8, 29-49.
- Chaserant C. et Thevenon, O. (2001). *Aux origines de la théorie économique des conventions : prix, règles et représentations*. *Théorie des conventions*, Economica, p. 35-61, 2001, 2-7178-4296-9.
- Charan R., Freeman R.E. (1979). Stakeholders negotiations: Building bridges with corporate constituents. *Management Review*, November, p. 8-13.
- Clark, J.M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility. *The Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229.
- Clarkson, M.B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92- 117.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power analysis for the behavioral sciences*. Second ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Commission Économique pour l'Afrique. (2011). Les ressources minérales et le développement de l'Afrique. In Rapport du Groupe d'études international sur les régimes miniers de l'Afrique, p. 1-251.
- CPAECI - Comité permanent des affaires étrangères et du commerce international (2005). L'exploitation minière dans les pays en développement et la responsabilité sociale des entreprises, 38<sup>ème</sup> Parl., 1<sup>ère</sup> session.

- Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. (RHiM, 2016, 2015). *Renforcer les effectifs de l'industrie minière*. Explorer l'inclusion des genres. p. 1-53.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and conducting Mixed methods Research (2nd ed.)*. London: Sage.
- Creswell, J.W, Shope, R., Plano Clark, V.L. and Green, DO (2006). How Interpretive Qualitative Research Extends Mixed methods Research in the Schools. 13 (1). 1-11.
- DeJean, F. et Gond, J-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5 – 31.
- Dekhili, S. et M. A. Achabou. (2011). La course des entreprises vers la certification environnementale: quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs? *Revue Management et Avenir*, 294-310.
- Denzin, N. and Lincoln, Y. (dir.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Berkeley: Sage.
- Deschenaux, F., Laflamme, C. et Belzile, M. (2011). L'essor des Méthodologies Qualitatives dans le recherche en éducation: Comparaisons de trois Revues publiées en France, aux États-Unis et au Québec. *Qualitatives Recherches*, 30 (2). 3-21.
- D'Humièrre, P. et Chauveau, A. (2001). *Les Pionniers de l'entreprise responsable*. Éditions d'Organisation.
- D'Huart, M., De Backer, S., Benabdallah, B., et Blaes, I. (2007). Responsabilité sociétale : Inventaire d'outils – Législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers. Paris : *Les publications de l'IEPF*, 96.
- Direction Général des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (1998). *Historique*. Archives [Version électronique].
- Direction Général des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (2015). *Annuaire statistique 2014 du Ministère des Mines et de l'Énergie*. Archives.
- Direction Général des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (2017). *Annuaire statistique 2017 du Ministère des Mines et de l'Énergie*. Archives.

- Dogan, M. (2010). La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques. *Revue Internationale de Sciences Sociales*. RISS 196 (10).
- Donaldson T. et T. W. Dunfee, (1999), *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, *Harvard Business School Press*.
- Donaldson, T. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 85-91.
- Dontenwill, E. (2012). Le développement durable et ses objets encombrants. *Revue française de gestion*, (7), 37-51.
- Dontenwill, E. (2008). *Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise: le cas Botanic*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion. Université de Lyon 3, France.
- Dontenwill, E. (2012). De l'intérêt des économies de la grandeur pour appréhender l'émergence et le dépassement des conflits d'intérêts lors de l'intégration du développement durable dans l'entreprise. « Disponible auprès d'Emmanuelle Dontenwill, Emlyon Business School, 23, avenue Guy de Collongue, 69 134 Ecully Cedex; tél. : 0478337806, dontenwill@em-lyon.com, Lyon, France ».
- Économie du Faso. (2017). Mines 2017 : *Le Burkina Faso 4e plus grand producteur d'or en Afrique*. *Actualité économique du Faso*. Archives de presses. Saisie le 18 décembre 2018, <http://www.ecodufaso.com/mines-2017-le-burkina-faso-4ieme-plus-grand-producteur-dor-en-afrique/>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management. Review*, 14 (4), 532-550.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. British Columbia, Canada: New Society Publishers.
- Environnement Canada, (2009). *Code de pratiques écologiques pour les mines de métaux*. Sections des mines. Division mines et traitement. Direction secteurs publics et des ressources. Direction générale de l'intendance environnementale. Bibliothèque et Archives Canada, p. 1-114.
- Environmental Law Alliance Worldwide. (2010). Guide pour l'évaluation des projets (EIE) du domaine minier au Canada. Chapitre 1. *Généralités sur l'exploitation minière et ses impacts*. ELAW, Oregon, États-Unis, 1-130 (1<sup>ère</sup> ed.).
- Fairley, S., Tyler, B.D., Kellett, P. et D'Elia, K. (2011). The Formula One Australian Grand Prix: Exploring the triple bottom line. *Sport Management Review*, 14, 141–152.



- Favereau O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue Economique*, 40(2).
- Fustel de Coulanges, N. D. (1864). La cité antique. Étude sur le culte, le droit, les institutions de la Grèce et de Rome, Librairie Hachette et Cie. France : Strasbourg.
- François-Lecompte, A., Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions Marketing*, (41), 67-79. [ISSN 1253-0476]
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33, 150-164.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston Pitman.
- Freeman R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421.
- Freeman R.E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233-236.
- Freeman, R.E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. Journal de l'éthique économique et affaires. *Journal de l'éthique économique et commerciale*, 5(3), 228-241.
- Freeman, R.E., Evan, D.L. (1990). Corporate governance: A Stakeholder interpretation. *The journal of Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R.E. et Robert A.P. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331.
- Frisch, F., (1999). *Les études qualitatives*. Éditions d'Organisations. In. Jolibbert, A. et Jordan, P. (2006). Méthodes de recherche et d'études en Marketing. Paris: Dunod, (10-11).
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fustel de Coulanges, N. D. (1864). *La cité antique*. Paris, Durand. (2<sup>e</sup> éd., 1866) dans Hachette, (7<sup>e</sup> éd., 1878).
- Gabriel, P. (2006). Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique. Annecy-le-Vieux. AIMS *Actes de la quinzième Conférence Internationale de Management Stratégique* Université de Savoie, 14-16 juin 2006, 1-27.
- Gazette des femmes, site Web Presses. (2014). *Femmes de mines. Magazine intelligent et féministe*. [Version électronique]. Saisie le 30 Septembre 2014, de <https://www.gazettedesfemmes.ca/10053/femmes-de-mines/>

- Gendron, C. et Girard, B. (2013). *Repenser la Responsabilité sociale de l'entreprise*. L'École de Montréal. Armand Colin Recherches. Paris.
- Gibbs, G.R. (2002). *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.
- Ghobadhi, A., Viney, H., James, P., Liu, J. (1998). The influence of Environmental Issues in Strategic Analysis and Choice. *Management Decision*, 33, 10.
- Goldberg, M. (2008). *Measuring the Immeasurable ? Constructing an Index of CRS practices and CRS performance in 20 countries*. Scandinavian Journal of Management, 25 (1), 10-22.
- Gond, J-P. (2002). Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? *Finance Contrôle Stratégie*, 1-22.
- Gond, J-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Gond, J-P. et Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. In Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, (2<sup>e</sup> éd.), Vuibert, Paris. p. 917-925.
- Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-73.
- Gomez, P.Y., (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Ed. Economica.
- Guba. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research In Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (105-117). Thousand Oaks: SAGE.
- Guide EIE. (2010). *Guide pour l'évaluation des impacts environnementaux (EIE) de projets miniers Canada et Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW)*.
- Guide Nvivo, (1999-2014). *Guide de démarrage rapide*. Nvivo 10 For Windows. Copyright © QSR International Pty Ltd. ABN 47 006 357 213.
- Hacking, T. et Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 28, 73-89.
- Hahn, R. (2012). Standardizing Social Responsibility? New perspectives on guidance documents and management system standards for sustainable development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 717-727.

- Harrison, J. S et Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Hart, S. L. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hauriou, M. (1925). La théorie de l'institution et de la fondation. In *Cahiers de la nouvelle journée*, 4, p. 2-45
- Heald, M. (1961). Business Thought in the Twenties: Social Responsibility. *American Quarterly*, 13(2), 126-139.
- Heald, M. (1970), *The Social Responsibilities of Business: Company and Community*. (1900-1960), Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Henriques, A. et Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all Add Up?* London: Earthscan.
- Hibler, M., Beamish, R. et Chevalier, A. (1998). *Rapport Canadien sur le développement: les sociétés Canadiennes et la responsabilité sociale*. Canada : L'institut Nord-sud, 16-17.
- Howe, K.R. (1992). Getting over the quantitative-qualitative debate. *American Journal of Education*, 100 (2). 236-256.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19, 177–191.
- Hufty, M. (2001). La gouvernance internationale de la biodiversité. *Études internationales*, 32(1), 5-29.
- Incognito, (34). La prise de conscience environnementale. (84-85).
- Initiative pour la Transparence dans l'Industrie extractive du Burkina Faso – ITIE-BF. (2018). *Plan d'action (2018-2020)* publié en Avril 2018.
- Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD) (2017). *L'industrie minière et le développement durable : une perspective internationale francophone*, In Point de repère 26, p. 1-141.
- Jawahar, I. M., McLaughlin G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), July.
- Jensen M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Paris, France, Dunod, p.17-24

- Journé, B. (2012). *Collecter les données par l'observation*. In Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haou, C. et Jolibbert, A. (dir.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson. (2e ed) (165-206).
- Kelle, U. (1997). Theory building in qualitative research and computer programs for the management of textual data. *Sociological research online*, 2 (2).
- Keppel, G. et Wickens, T. D. (2004). *Design and Analysis: A researchers' handbook*. University of California, Bekerley, New Jersey. Pearson, p. 162 (4<sup>e</sup> ed.).
- Komassi, A. A (2017). *Double défi de l'industrie minière en Afrique Subsaharienne : Droits humains et Changements climatiques*. Essai de Maitrise en Environnement. Université de Sherbrooke, Canada.
- Lachaud, G. (2014). La biodiversité et les entreprises: des pratiques communicationnelles aux enjeux organisationnels. L'exemple des firmes du CAC40. *Journal for Communication Studies*, 7, 1(13), 83-92.
- Lafaye C. et Thévenot L. (1993). *Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature*.
- Laperche, B., et Lefebvre, G. (2012). Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes. *Innovations*, 1(37), 127-154.
- Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre, numéro spécial, 111, 12-37.
- Leibenstein, H., (1984). *On the Economics of Conventions and Institutions*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140, 74-86.
- Lewis, D. (1969). *Convention: a Philosophical Study*. Harvard University Press. Cambridge, MA (Reissued 2002, Blackwell Publishers Ltd, Oxford)
- Loewenstein, K. (1966). *Max Weber's Political Ideas in the Perspective of our Time*. Boston, MA, The University of Massachusetts Press.
- Luzio, J. P. P. et Lemke, F. (2013). Exploring green consumers' product demands and consumption processes: The case of Portuguese green consumers. *European Business Review*, 25 (3), 281-300.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*. Mc Graw Hill.
- Mason, J. (1994). Linking qualitative and quantitative data analysis. In A. Bryman, Burgess, RG (Ed.), *Analyzing qualitative data* (89-110). New-York: Routledge.

- Maxwell, J.A.(1996). *Qualitative research design*. Newbury. CA: Sage.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir? *Revue et Management et avenir*, 33, 142-156.
- Meyer, J.W. et Rowan B. (1977). Institutional Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.W., Scott, R. et Deal, T.E. (1983). Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. In J.W. Meyer et R. Scott (Eds.), *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Sage.
- McVea, J.F et Freeman, R. E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57-68.
- Michael, J. J. (2005). *Biodiversity and Conservation*. Routledge, 6-7.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e éd. Paris: De Boeck, 626 p.
- Miller S., (1990). Rationalising Conventions. *Synthèse*, 84, 23-41.
- Minéral info Presses. (2018). *L'activité minière en France. Portail Français des ressources minérales non énergétiques*. Archives de presses. [Version électronique] Saisie le 06 Juin 2018, de <http://www.mineralinfo.fr/page/lactivite-miniére-en-france>
- Mitchell, R. R, Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell R. K., Agle, B. R., Sonnenfield, J. A. (1999). Who matter to CEO? An investigation of Stakeholders Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, (42), 5.
- Mlouka, M. B. et Boussoura, E. (2008). La Théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale? In *Colloque International sur la Responsabilité sociale des entreprises: nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, ESC Tunis le 2 et 3 juin, 1-22.
- Montmorrillon (de) B., (1999). Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, In Koenig G. (Coord.). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*. Ed. Economica, p. 171-198.
- Morin, E. (1991). *De la complexité : complexus*. In Soulié D. *Les théories de la complexité*. Paris: Éditions du Seuil, p. 283-296.

- Morland, M. P. (2006). Triple bottom line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business Ethics: A European Review*, 15, 352–364.
- Moroncini, A. (1998). *Stratégie environnementale des entreprises: Contexte, typologie et mise en œuvre*. Collection Gérer l'environnement. France: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Mucchielli, A. (ed.). (1996). *Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Collin.
- North, D. C. (1986). *The New Institutional Economics*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142 (1), 230-237.
- Nudurupati, S.S, Bititci, U.S, Kumar, V. et Chan, F.T.S (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60, 279–290.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2002). *Manuel d'évaluation de la biodiversité*, OECD Publishing, 34-35.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127. (Norme Internationale des Organisations - ISO 26000).
- Orezone Bomboré SA. (2017). Ensemble de documents de présentation et Politiques de la société. Documents récoltés lors des travaux empiriques 2017.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique* (23), (147-181).
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales*. Paris: Armand Colin.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale P.M.E.*, 20 (3-4), 43–67.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York Free Press.
- Pasquero, J. (2008), Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12(2): 27-47.
- Pasquero, J. (1980). L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement. *Document de travail*, 80-100, IAE-IEC Grenoble, juin.

- Pearce, T., Ford, J.D., Prno, J., et Duerden, F. (2009). Climate Change and Canadian Mining: Opportunities for Adaptation. *Avec la contribution de Berrang-Ford, L., Smith, T.R., Pittman, J., Reid, A., Beaumier, M. et Marshall, D.* [Version électronique]. ArcticNorth Consulting, Canada, 1-160. Saisie en Août 2009, de <https://davidsuzuki.org/wp-content/uploads/2009/08/climate-change-canadian-mining-opportunities-adaptation.pdf>.
- Pelletier, F.-N. (2012). L'avenir minier du Québec : les sujets environnementaux et de territoire : conversation publique sur l'avenir minier du Québec. [Version électronique]. Institut du Nouveau Monde, Montréal, Canada, 1-20. Saisie en 2012, de [http://inm.qc.ca/Centre\\_doc/6-Avenir-minier\\_sujets\\_environnementaux\\_et\\_de\\_territoire.pdf](http://inm.qc.ca/Centre_doc/6-Avenir-minier_sujets_environnementaux_et_de_territoire.pdf)
- Perret, V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A. (dir.) *Méthodes de recherche en management* (p.13-33). Paris: Dunod (1re éd. 1999).
- Persais, E. (2007). Ethique. La RSE est-elle une question de convention ? *Revue française de gestion* 2007/3, 172, 79-97.
- Persais, E. (2006). *La RSE en pratique ou comment rendre opérationnelle une règle implicite ?* Annecy, Genève. In AIMS Actes de la quinzième Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin.
- Pesqueux, Y. (2010). Organisation innovatrice et responsabilité sociale et environnementale. In Huitième Congrès de l'ADERSE, La Rochelle, France. 1-38.
- Pesqueux, Y. (2006). Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In Maria Bonnaïfous-Boucher et Yvon Pesqueux *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte « Recherches », 19-40.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New-York: Harper & Row.
- Porter, M. E. et Van der Linde, C. 1995. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5). 120–134.
- Postel, N. et S. Rousseau, (2008). RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions. *Management*, 2(11), 137-160.
- Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. Business Strategy and the Environment. *Business Strategy Environment*. 11, 285–297.
- Prévost, P. et M. Roy (2012). *Les études de cas: Un essai de synthèse*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 26.

- Preston, L.E. (1975). Corporation and Society: The Search for a Paradigm. *Journal of Economic Literature*, 13(2), 434-453.
- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 38 (4), 577-590.
- Prno, J. et Slocombe, D. S. (2012). Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37 (3), 346-357.
- Prno, J. et Slocombe, D. S. (2013). A systems-based conceptual framework for assessing the determinants of a social license to operate in the mining industry. *Environmental Management*, 53, 672-689.
- Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). (2002) - *GEO, Global Environment*. Outlook 3, De Boeck Université.
- Radio-Canada, site Web Presses. (2018). Exploitation minière : des femmes dénoncent un univers misogyne. [Version électronique]. Saisie le 15 mars 2018, de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1089566/exploitation-mini%C3%A8re-femmes-misogynie-moiaussi-metoo>
- Rémillard, D., et Wolff, D. (2009). Le développement durable. L'émergence d'une nouvelle convention? *Revue française de gestion*, (4), 29-43.
- Renaud, E. Et Wallas, A. (2014). Communication sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. In AIMS Actes de la quinzième Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-26.
- Richards, L. (1999). *Using NVivo in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Richards, L. (1999). Data alive! The thinking behind NVivo. *Qualitative Health Research*, 9 (3). 412-428.
- Richards, L. (1998). Closeness to Data: The Changing Goals of Qualitative Data. *Handling Research*, 8 (3). 319-328.
- Robson, C. (2011). *Real World Research – A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. (3<sup>e</sup> éd.). West Sussex, U.K. : Wiley. Chapter 2, p.24 et 6, p.130. [Recherche qualitative].
- Roome, N. (1992). Developing Environmental Management Strategies. *Business Strategy and the Environment*. 1 (1).
- Roxgold Sanu SA. (2017). Ensemble de documents de présentation et Politiques de la société. Documents récoltés lors des travaux empiriques 2016-2017.
- Rugman, A. M et Verbeke, A. (1998). Corporate strategy and international environmental policy. *Journal of International Business Studies*, 29, 4, 819-833.



- Saulquin, J-Y et Schier, G. (2007). La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion— *Stratégie*, 1(223). 57-65.
- Savoie-Zajc, L. (1998). *L'entrevue semi-dirigée*. In Gauthier B. (dir.) Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l'Université du Québec. (263-285).
- Schwartz, M., et Carroll, A. B.(2003). Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4). 503-530.
- Scott, W.R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The Chicago University Press.
- Sémafo SA. (2017). Ensemble de documents de présentation et Politiques de la société. Documents récoltés lors des travaux empiriques 2017.
- Sharma, P. et Irving, P.G. (2005). « Four bases of family business successor commitment : antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Slaper, T. S. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Indiana University Kelley School of Business, *Indiana Business Research Center*, 4-8.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded theory procedures and techniques*. Berkeley: Sage.
- Sturdivant, F. D. (1979). Executives and Activists: Test of stakeholder Management. *California Management Review*, 17(1).
- Sridhar, K. et Jones, G. (2012). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian J Bus*, 2, 91–111
- Sternberg, E. (2001). The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine. London: *Foundation for Business Responsibilities*, Issue Paper (4).
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Svensson, G. and Wagner, B. (2012). Business sustainability and E-footprints on Earths life and ecosystems: generic models. *European Business Review*, 24(6), 543-552.
- Swanson, D. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society : A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.

- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), p. 43-64.
- Swanson, D. L. (1991). Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 506-521.
- Thietart, R.-A. et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2e éd.). Paris : Dunod. Chapitre 2, p.34.
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000. Québec, *Les publications de l'IEPF*, 184.
- Turnel, A. et Farber, B. (2012). La RSE et l'industrie des Gaz de Schiste au Québec : L'histoire d'une naissance prématurée. *Lex Electronica*, 17(1), p. 1-11.
- Vasconcelos, I., Bruno, S. et Chalanset, L. (2013). La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables : une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien. *Revue de Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences*, 94, 73-89.
- Vicenzi, R. et Adkins, G. (2000). A Tool for Assessing Organizational Vitality in an Era of Complexity. *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 101-113.
- Villeneuve, C. (2012). *Climate Change: Challenges for the Mining Industry*. Iamgold Workshop, Saguenay, Canada.
- Villeneuve, C., Riffon, O., Segers, I. et Tremblay, D. (2017). Mines et développement durable, comment aborder la quadrature du cercle?, In L'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD), Point de repère 26 : *L'industrie minière et le développement durable : une perspective internationale francophone*, p. 5-30.
- Waddock, S., Graves, S.B. (1997b). The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18, 4, 313-319.
- Wartick, S. et Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Weber, M. (1971). *Économie et société*. coll. Agora, Les Classiques, Éd. Plon,
- Weber M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.
- Wicks, A. C, Gilbert, D. R. et Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.

- Windsor, D. (2001). The future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organisational Analysis*, 9(3). 225-256.
- With, D.E, Oelke, ND and Friesen, S. (2012). Management of a large qualitative data set: Establishing trustworthiness of the data. *International Journal of Qualitative Methods*, 11 (3). 244-258.
- Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Londres: Sage.
- Wood, J. D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4.) 691-718.
- Wood, D. J et Jones, R. E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and method*. (2<sup>e</sup>éd.). Thousand Oaks: Sage Publications (1re éd. 1984).
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. [Version électronique]. Page publiée en Décembre 2004, de <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>
- Zadek, S. (2006). *The Civil Corporation*. Londres: Routledge.

**ANNEXE A**

**ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION D'OR AU BURKINA FASO (BF)**

**ET**

**PRODUCTION INDUSTRIELLE MINIÈRE AURIFÈRE (FINE) PAR  
SOCIÉTÉ DE L'ANNÉE 2017**

Tableau 1  
Évolution de la production d'or au Burkina Faso (BF)

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Production</b> <b>en tonnes</b>	12,5	23,1	30,2	32,6	32,904	36 ,503	36,3	38,12	45,58
<b>Variation</b> <b>en %</b>	-	84,8%	30,7%	8,10%	0,9%	10,9%	-0,5%	5%	19,57%

Direction Générale des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (2017). Annuaire statistique 2017 du Ministère des Mines et de l'Énergie. Archives.

Entre 2016 et 2017, la production minière a augmenté de 19,57% traduisant ainsi une hausse significative de la production.

Tableau 2  
Production industrielle minière aurifère (fine) par société de l'année 2017

Production Industrielle minière d'or fin par société du 01/01 au 31/12/2017													
Mois	TAPARKO	BMC	SEMAFO	ROXGOL D SANU SA	RIVERSTO NE KARMA	ESSAKAN	BE LAHOURN	BISSA GOLD SA	RESSOURC ES AERIQUE	SAV'OR FOAGA	HOUNDE GOLD OP	NETIANA	TOTAUX (kg)
Jan	217,66	115,53	554,13	253,83	221,93	1 044,53	135,90	804,32	5,41				3 353,234
Fev	216,19	171,76	482,12	264,62	365,71	930,37	165,26	787,57	11,98				3 395,578
Mars	422,35	170,66	665,45	567,20	378,96	1 249,49	184,73	1 045,81	6,25				4 690,887
Avril	393,86	233,82	477,37	276,81	237,29	1 026,84	168,78	596,81	4,15				3 415,725
Mai	391,88	227,65	567,49	275,04	219,84	1 313,98	7,83	805,36	8,18	5,97			3 823,218
Juin	292,55	385,54	414,86	304,65	313,75	1 237,93		1 063,60	6,02			189,64	4 208,542
Juillet	209,74		406,49	281,18	185,59	1 055,16		626,81	5,51			257,41	3 027,883
Août	152,06	56,86	768,19	304,81	300,96	972,83		729,33				493,17	3 778,198
Sept	243,51	61,03	445,59	292,98	157,36	1 128,41		912,13				285,50	3 526,508
Oct	210,49	176,08	324,52	358,15	151,52	1 023,90		810,32				179,57	3 234,549
Nov	249,25	172,62	543,60	363,45	191,05	1 100,38		864,86			800,53	74,43	4 360,155
Déc	351,50	110,94	473,10	407,45	265,66	1 452,78		705,90			869,72	130,91	4 767,964
Totaux (kg)	3 351,01	1 882,50	6 122,89	3 950,17	2 989,61	13 536,60	662,50	9 752,81	47,50	5,97	1 670,25	1 610,63	45 582,442
DGMG													
				ZINC BRUT	179 474,34	Tonnes							
				ZINC VLORISABLE	164 290,81	Tonnes							
déc.-17													

Direction Générale des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (2017). Annuaire statistique 2017 du Ministère des Mines et de l'Énergie. Archives.

**ANNEXE B**

**PRINCIPALES LOIS ET LES DÉCRETS DU CODE  
MINIER BURKINABÉ**

## Encadré

## Principales lois et les décrets du Code minier Burkinabé (DGMG, 2015)

- la Loi N° 031-2003/AN portant code minier au Burkina Faso. Cette loi émane de la révision de la loi n°023/97/II/AN du 22 octobre 1997 portant code minier. Sur la base de cette loi, le gouvernement burkinabé entend promouvoir les investissements dans le secteur minier. À ce titre, le code prévoit l'émission de plusieurs permis miniers (permis de recherches, d'explorations et d'exploitations), des autorisations administratives, et des allègements d'ordre fiscal. Par exemple, en matière douanière, au lieu de 11,5%, un taux unique cumulé de 7,5% est appliqué à toute importation destinée à la recherche ou l'exploitation, et de 2,5% pour la période des travaux préparatoires.
- la Loi N° 005/97/ADP - 30 janvier 1997, portant code de l'Environnement au Burkina Faso. Elle décrit les principes relatifs à la préservation de l'environnement et à l'amélioration du cadre de vie.
- la Loi N° 033-2004/AN portant code du travail au Burkina Faso. Comme son nom l'indique, cette loi définit les rapports entre les employés et les employeurs, leurs droits et leurs devoirs, ainsi que les règles de protection des travailleurs.
- la Loi N° 23/94/ADP du 19 mai 1994 portant code de santé publique au Burkina Faso. Cette mesure, qui est éditée par le ministère de la Santé, en collaboration avec ceux de l'environnement et de l'eau, vise la protection de l'environnement contre la pollution, et de la santé des populations.
- la Loi N° 055-2004/AN portant code général des collectivités territoriales au Burkina Faso. Elle précise les directives en matière de décentralisation, les compétences, les moyens d'action, et les organes de l'administration des collectivités territoriales à considérer.
- la Loi N°010-2005/AN du 26 avril 2005 portant sûreté nucléaire et protection contre les rayonnements ionisants. Elle est relative aux activités liées à l'utilisation des substances radioactives, les matières nucléaires, et les générateurs de rayonnements ionisants dans tous les secteurs économiques et sociaux, publics et privés.

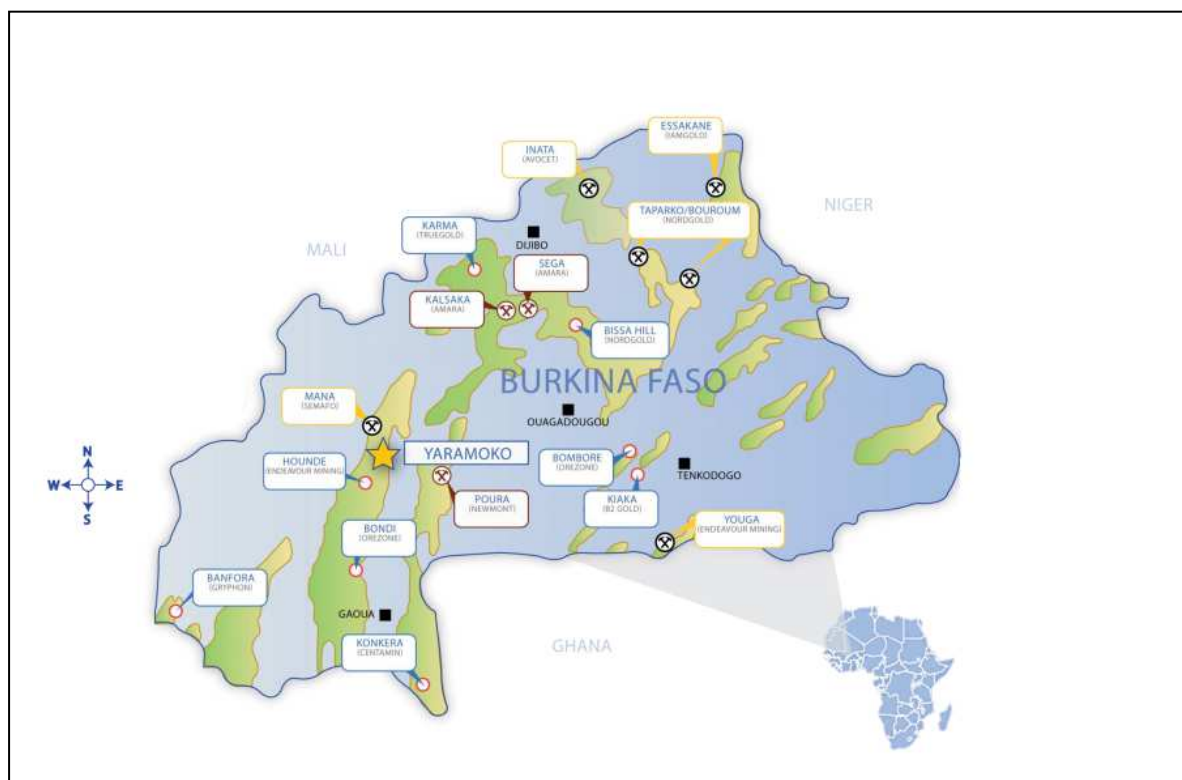
Direction Générale des Mines et de la Géologie du Burkina – (DGMG). (2015). Archives du Ministère des Mines et de l'Énergie.

## **ANNEXE C**

### **SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES CAS ÉTUDIÉS**



Figure  
Situation géographique des cas étudiés

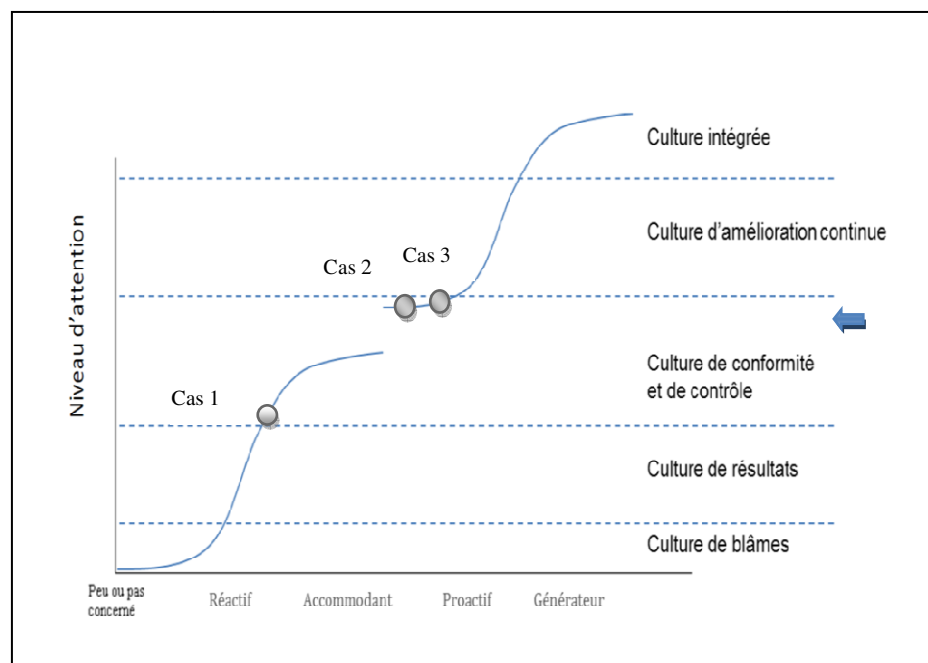


Localisation géographique des projets miniers aurifères étudiés. (DGMG, 2017)

## **ANNEXE D**

### **MATURITES DE GESTION RESPONSABLE DES TROIS (3) CAS ETUDIES**

Figure 1  
Maturités de gestion responsable des trois (3) cas étudiés



Application de la Norme sur les trois (3) cas (2017) - Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Approche BNQ 21000 – (Cadieux et Dion, p. 42, 2012)

Figure 2  
Maturité de gestion de Cas 1 - Orezone Bomboré SA

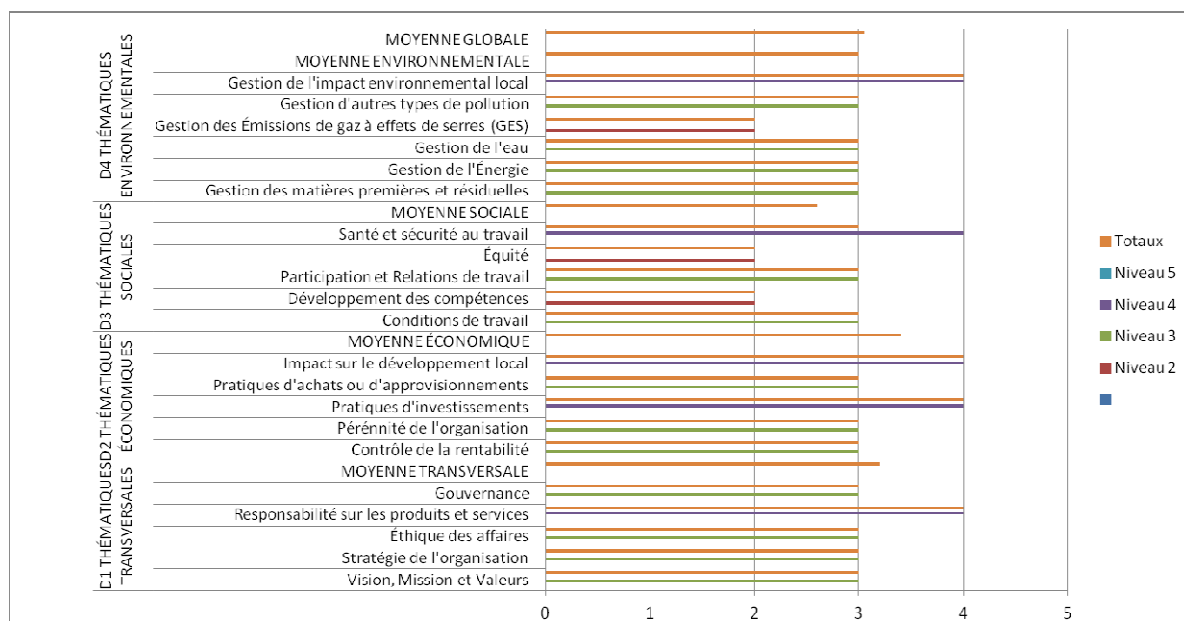


Figure 3  
Maturité de gestion de Cas 2 - Roxgold Sanu SA

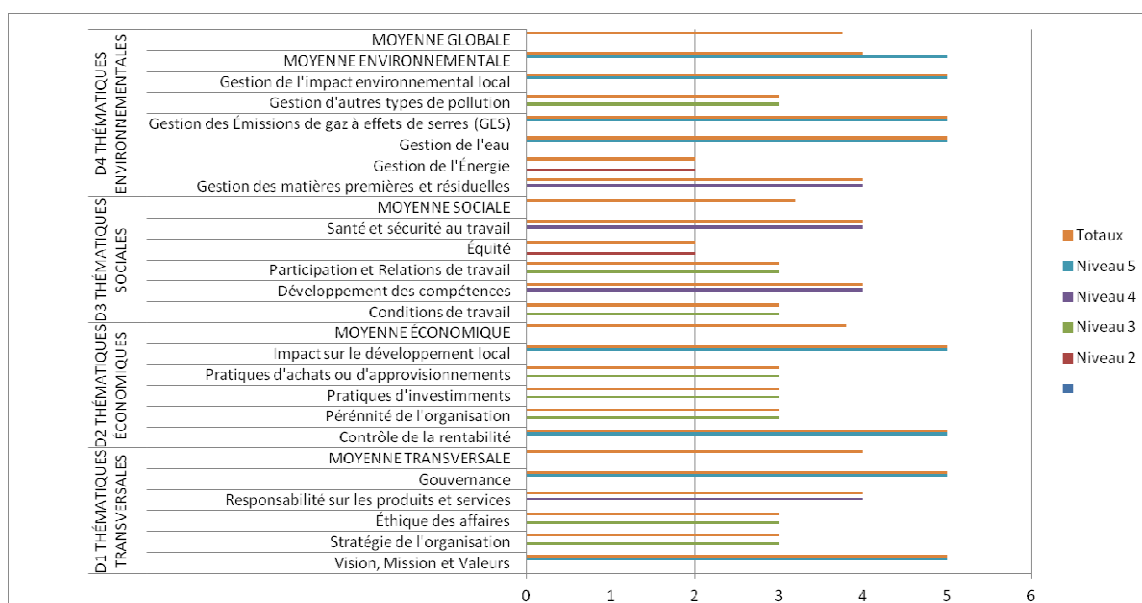
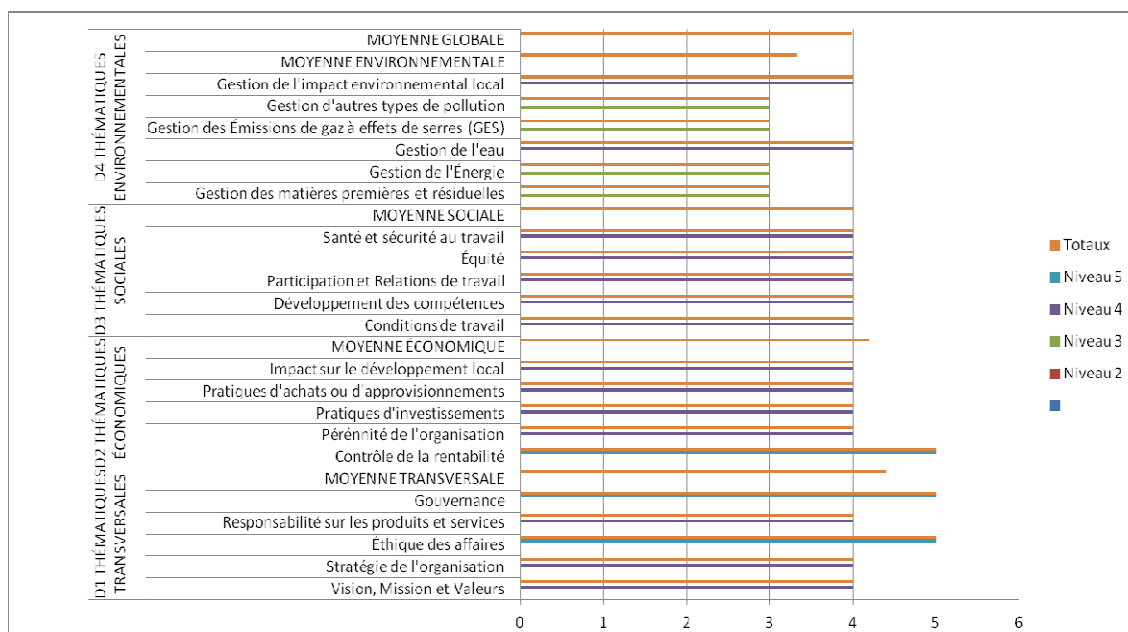


Figure 4  
Maturité de gestion de Cas 3 - Sémafo SA



Application de la Norme sur les trois (3) cas (2017) - Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Approche BNQ 21000 – (Cadieux et Dion, p. 42, 2012)

**ANNEXE E**

**PRINCIPES DE LA LOI SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
QUÉBÉCOISE (LDD)**

**ET**

**THÈMES, PROTOCOLES ET INDICATEURS DE LA VDMD**

Tableau 1  
Principes de la *Loi québécoise sur le développement durable* (LDD)

Fondements (BNQ 21000) - 16 principes de la LDD
1) santé et qualité de vie 2) équité et solidarité sociales 3) protection de l'environnement 4) efficacité économique 5) participation et engagement 6) accès au savoir 7) subsidiarité 8) partenariat et coopération intergouvernementale 9) prévention 10) précaution 11) protection du patrimoine culturel 12) préservation de la biodiversité 13) respect de la capacité de support des écosystèmes 14) production et consommation responsables 15) pollueur-payeur (pp) 16) internalisation des coûts

Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (2011). *Développement durable (DD) – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 74. (Norme Québécoise BNQ 21000).

**Tableau 2**  
**Thèmes, protocoles et indicateurs de la VDMD**

Thèmes (3)	Protocoles (8)	Indicateurs (21)
Collectivités et gens	Relations avec les Autochtones et les collectivités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des CI</li> <li>- Engagement et consultation efficaces avec les CI</li> <li>- Mécanisme de réaction aux préoccupations des CI</li> <li>- Production de rapports</li> </ul>
	Planification de la gestion de crises et des communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation en matière de gestion de crises et des communications</li> <li>- Examen</li> <li>- Formation</li> </ul>
	Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique, engagement et responsabilisation</li> <li>- Planification, mise en œuvre et activité d'exploitation</li> <li>- Formation, comportement et culture</li> <li>- Surveillance et production de rapports</li> <li>- Rendement</li> </ul>
	Prévention du travail des enfants et du travail forcé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévention du travail forcé</li> <li>- Prévention du travail des enfants</li> </ul>
Intendance environnementale	Gestion des résidus miniers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique et engagement en matière de gestion des résidus miniers</li> <li>- Système de gestion des résidus miniers</li> <li>- Responsabilité attribuée en matière de gestion des résidus miniers</li> <li>- Examen annuel de la gestion des résidus miniers</li> <li>- Manuel d'exploitation, d'entretien et de surveillance</li> </ul>
	Gestion de la conservation de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement, obligation de rendre compte et communications d'entreprise en matière de conservation de la biodiversité</li> <li>- Planification et mise en œuvre de la conservation de la biodiversité à l'échelle de l'installation</li> <li>- Production de rapports sur la conservation de la biodiversité</li> </ul>
	Intendance de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance de l'eau</li> <li>- Gestion de l'eau destinée aux opérations</li> <li>- Planification des bassins versants</li> <li>- Rendement et production de rapports liés à l'eau</li> </ul>
Efficacité énergétique	Gestion de l'énergie et des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes de gestion de l'énergie et des émissions de GES</li> <li>- Systèmes de production de rapports sur la consommation d'énergie et les émissions de GES</li> <li>- Objectifs en matière de consommation d'énergie et d'émissions de GES</li> </ul>

Association minière du Canada. (AMC). (2019). L'initiative Vers le développement minier durable (VDMD) : Introduction. [Version électronique]. Page publiée en avril 2019, 1-27. Récupéré à partir de <https://mining.ca/fr/documents/vdmd-introduction-2/>

## **ANNEXE F**

### **LES MONDES DE BOLTANSKI ET THÉVENOT (1987)**



Tableau  
Les mondes de Boltanski et Thévenot (1987)

	<b>Inspiration</b>	<b>Domestique</b>	<b>Opinion</b>	<b>Civique</b>	<b>Marchand</b>	<b>Industriel</b>
<b>Principes supérieur commun</b>	Se soustrait à la mesure Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles Hiérarchie tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique, méthode scientifique
<b>État de grandeur</b>	Spontané, Insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
<b>Dignité</b>	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
<b>État de petit</b>	Routinier	Sans-gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace
<b>Répertoire des sujets</b>	Enfants, artistes	Supérieur, Inférieurs, ascendants	Vedettes	Collectivités	Concurrent, clients	Professionnels
<b>Répertoire des objets</b>	Esprit, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
<b>Formule d'investissement</b>	Risque	Devoir	Renoncer au secret	Renon au particulier Solidarité	Opportunisme	Investissement progrès
<b>Rapport de grandeur</b>	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
<b>Relations</b>	Rêver	Éduquer	Persuader	Rassembler	Relations	Fonctionner

Boltanski L. et Thévenot L. (1987). *Les économies de la grandeur*. EHESS, Paris.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.

**ANNEXE G**

**DOCUMENTS D'ENTREVUES :  
GUIDES D'ENTREVUES INDIVIDUELLES SEMI-DIRIGÉES  
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE  
ET  
CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

## GUIDES D'ENTREVUES INDIVIDUELLES SEMI-DIRIGÉES

### Encadré 1

#### Guide d'entrevue – Cas étudié – Phase Introductive – Acteurs internes – G1

##### **Objectifs**

Effectuer une analyse de l'évolution des pratiques managériales en responsabilité sociale (RSE) à la lumière de la Norme BNQ 21000 du cas minier canadien étudié au Burkina Faso-

##### **Introduction**

- Présentation
- Exposer l'objectif de l'entrevue
- Durée prévue: 30 à 45 mn
- Signature de l'entente de confidentialité
- Autres points à noter au besoin....

##### **Volet Responsabilité Sociale**

###### **Vision RSE**

Conformément aux documents de l'entreprise, notamment sa politique d'investissement sociale, elle soutient disposer d'une vision de responsabilité sociale- À ce propos,

- Quelle est la vision responsable de l'entreprise?
- Cette vision diffère-t-elle de la vision générale de l'entreprise?
- A-t-elle évolué depuis sa description?
- Selon la perspective actuelle, quel bilan l'entreprise fait-elle par rapport à sa vision responsable?

###### **Parties prenantes de l'entreprise**

Afin de mener à bien ses actions responsables, l'entreprise dit avoir mis en place un certain nombre de principes de concertation et de collaboration avec ses collaborateurs contractants et les localités environnantes.

- De fait, comment l'entreprise identifie-t-elle ses acteurs clés (parties prenantes)?
- Sur quels critères les catégorise-t-elle?

###### **Objectifs en RSE de l'entreprise**

Toute politique managériale implique des objectifs et un plan d'action. S'il est de même en responsabilité sociale, il semble que l'entreprise ait aussi suivi cette logique. De fait,

- Sur quelle base les objectifs responsables du cas ont-ils été choisis?
- Ces objectifs sont-ils compatibles aux objectifs généraux de l'entreprise?
- Après le nombre d'années de projet, quel bilan l'entreprise fait-elle par rapport à l'atteinte de ces objectifs?
- Ces objectifs ont-ils évolué ou changé depuis le début de ses activités?

### **Priorités choisies**

À ce jour, les documents du cas décrivent deux grandes étapes suivies par l'entreprise, à savoir, l'étape d'exploration et celle d'exploitation.

- Quelles ont été les priorités de responsabilité de la première étape? Ont-elles changé depuis? Si oui,
- Quelles sont les priorités actuelles du cas en matière de responsabilité sociale?
- Sur quels critères l'entreprise choisit-elle ces priorités?
- Comment les opérationnalise-t-elle? Les actualise-t-elle?

### **Stratégies en RSE**

L'entreprise semble être avoir mis en place un système de gestion à plusieurs étapes pour définir et mettre en œuvre ses actions responsables.

- Comment cet outil a-t-il été élaboré et est-t-il concrètement mis en place dans l'entreprise?

### **Enjeux identifiés**

Dans sa démarche de responsabilité sociale, le cas pourrait faire face à un certain nombre d'enjeux-

- Quels en sont les principaux?
- Pourquoi sont-ils les plus importants?
- Comment influencent-ils les stratégies de la société dans ce domaine?
- Quelles actions concrètes la société fait-elle pour venir à bout de ces obstacles?

### **Communication**

L'entreprise souligne dans ses documents avoir mis en place un système de concertations, d'interactions et de communications avec les acteurs clés de sa démarche de responsabilité sociale-

- Comment communique-t-elle ses engagements responsables?
- Comment organise-t-elle les concertations dont il est question?

### **Conclusion**

- Résumé de la rencontre et des principaux points d'échanges
- Remerciements-

Merci!

## Encadré 2

**Guide d'entrevue – Acteurs Internes – Phase 2 - Inspiré de G1 -****Objectifs**

Avoir le feed-back de l'équipe par rapport aux travaux d'évaluation de la maturité de gestion de l'entreprise effectués sur la base de la Norme BNQ 21000.

**Introduction**

- Présentation
- Exposer l'objectif de l'entrevue
- Durée prévue: 15 à 30 mn
- Autres points à noter au besoin....

**Volet Norme BNQ 21 000 - au Burkina Faso**

- Quel Bilan faites-vous du travail d'auto-évaluation effectué?
- Que pensez-vous de la norme BNQ 21000? De sa pertinence?
- Quels commentaires pouvez-vous en faire?

*Action en progression*

- L'entreprise serait-elle intéressée par les évaluations que suggère la Norme BNQ 21000? Si oui...
- Comment compte-t-elle les intégrer dans ses pratiques managériales responsabilité sociale?
- Si Non, en quoi ces évaluations (BNQ 21000) ne s'y prêteraient pas?

**Conclusion**

- Résumé de la rencontre-
- Remerciements-

## Encadré 3

**Guide d'entrevue - Acteurs Externes Locaux - Inspiré de G1 –**  
Représentant local de l'État / Représentant de la communauté

**Objectif**

Avoir le feed-back des principaux représentants locaux des sites miniers, notamment d'un représentant de l'état, d'un représentant de la communauté, par rapport au travail et aux pratiques de l'entreprise.

**Introduction**

- Présentation
- Exposer l'objectif de l'entrevue
- Durée prévue
- Signature de l'entente de confidentialité
- Autres points à noter au besoin....

**Relation représentant - Entreprise**

L'entreprise est installée dans la zone depuis un certain nombre d'années. Elle semble entretenir une étroite collaboration avec les représentants locaux.

- Est-ce une collaboration qui existe depuis les débuts de l'entreprise?
- Comment se manifeste-t-elle concrètement? De fait, comment est organisé le système de dialogue?
- La collaboration a-t-elle évolué depuis lors?
- En êtes-vous satisfait(s)? Que proposez-vous pour l'amélioration de cette collaboration?

**Projets de l'entreprise**

L'entreprise soutient mener un certain nombre d'activités à l'endroit des zones impactées par ses activités. Pour ce faire, l'entreprise soutient entreprendre plusieurs projets pour le compte des communautés qu'elle identifie en collaboration avec les acteurs clés.

- Avez-vous connaissance de ces projets?
- Avez-vous pris part à la sélection de ces projets?
- Les jugez-vous pertinents pour les communautés?
- Êtes-vous informé de leur mise en œuvre et de la gestion qui en est faite?
- Quel bilan pouvez-vous en faire? En êtes-vous satisfaits?
- Que proposez-vous pour l'amélioration de la sélection et de la gestion des projets?
- Auriez-vous des suggestions pour les prochaines années?

**Conclusion**

- Résumé de la rencontre-
- Remerciements-

## Encadré 4

**Guide d'entrevue - Acteurs Externes Nationaux - Inspiré de G1 –**

Entrevue Externe – Acteur Commun à tous les cas miniers

**Objectifs**

Comprendre comment le bureau, mandaté par le ministère de l'environnement pour les évaluations environnementales (BUNEE), fonctionne avec les minières au Burkina Faso-

Comprendre comment la chambre des mines (CMB), une structure érigée par les entreprises minières dans le but de défendre les questions qui touchent leur secteur au Burkina Faso, fonctionne-

**Introduction**

- Présentation
- Exposer l'objectif de l'entrevue
- Durée prévue: 30 à 45 mn
- Signature de l'entente de confidentialité
- Autres points à noter au besoin....

**Vision RSE – Missions – Objectifs -**

- Quelle est la vision de l'organisation (BUNEE / CMB)?
- Quelle est son mandat? Sa mission?
- Quels sont ses principaux objectifs?
- Après quelques années, quel bilan l'organisation fait-elle par rapport à l'atteinte de ses objectifs?

**Organisation - [Priorités-Activités]-**

- Quelles sont ses principales priorités vis-à-vis des entreprises minières?
- Sur quels critères l'entreprise choisit-elle ces priorités?
- Comment les opérationnalise-t-elle? Les actualise-t-elle?

**Enjeux**

- Quels en sont les principaux enjeux de l'organisation?
- Quelles actions concrètes l'organisation fait-elle pour venir à bout de ces enjeux?
- Que proposez-vous pour l'amélioration de vos démarches?

**Communication**

- Comment communique-t-elle son mandat et ses engagements?
- Comment organise-t-elle ses concertations?

**Conclusion**

- Résumé de la rencontre et des principaux points d'échanges
- Remerciements-

## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

### Certificat d'éthique renouvelé du projet



Sherbrooke, le 18 juillet 2019

Mme Corrine Koho  
ÉCOLE DE GESTION (études)  
Université de Sherbrooke

**N/Réf. 2015-1293, 2015-13-LSH/Koho**

**Objet : Renouvellement de l'approbation éthique de votre projet de recherche**

Madame,

En référence à votre projet de recherche intitulé « **Analyse du processus d'élaboration des stratégies en responsabilité sociale (RSE) et adaptation de la Norme BNQ 21000 dans les entreprises de productions minières au Burkina Faso** », le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines a le plaisir de vous informer que l'approbation éthique de votre projet est **renouvelée**. Les documents suivants ont été examinés :

- Formulaire de suivi annuel (Suivi annuel - F5-LSH - 3133)

Cette approbation étant **valable jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2020**, il est de votre responsabilité de remplir le formulaire de suivi (formulaire F5-LSH) annuellement. Il est également de votre responsabilité d'aviser le comité de toute modification au projet de recherche (formulaire F4-LSH) ou de la fin de votre projet formulaire (formulaire F6-LSH). Ces deux derniers formulaires sont disponibles dans Nagano.

Le comité vous souhaite le plus grand succès dans la poursuite de vos travaux et vous prie de recevoir, Madame, ses salutations distinguées.

M. Olivier Laverdière  
Président du CÉR - Lettres et sciences humaines  
Professeur au département de psychologie  
Faculté des lettres et sciences humaines

c. c. Vice-décanat à la recherche  
Directeur ou directrice de recherche (le cas échéant)  
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (le cas échéant)



## Consentement libre et éclairé

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### Titre du projet

Analyse du processus analyse du processus d'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques des entreprises (RSE) et de l'adaptation de la Norme BNQ 21000 au Burkina Faso.

### Personnes responsables du projet

La responsable du projet est l'étudiante Corrine Koho. Le projet est mené dans le cadre du projet de thèse en Administration des affaires (DBA) de la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, sous le thème: analyse du processus d'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques des entreprises (RSE) et de l'adaptation de la Norme BNQ 21000 au Burkina Faso. Les directeurs responsables sont les professeurs Jean Cadieux et Jean-François Guertin.

### Financement du projet de recherche

La chercheuse n'a reçu, à date, aucun fond pour mener à bien ce projet de recherche.

### Objectifs du projet

Les objectifs du projet sont d'une part, de comprendre en profondeur le processus d'intégration de la responsabilité sociale dans les activités de l'organisation, et d'autre part, d'en identifier les déterminants et les facteurs clés de succès de cette démarche. Le principal objectif managérial est de proposer une adaptation de la Norme BNQ 21000 qui prenne en compte les réalités et les spécificités des entreprises de productions minières étrangères au Burkina Faso.

### Justification du recours au choix de groupe

L'objet du présent projet porte sur la démarche stratégique en responsabilité sociale des organisations. Cependant, qui dit stratégie, dit une logique de moyen et long terme, ce qui implique, de facto, les politiques de l'organisation, et interpelles ses premiers responsables. Par conséquent, le présent projet nous conduira à prendre connaissance des documents internes d'une à trois entreprises, à observer leurs pratiques en matière de responsabilité sociale et à rencontrer leurs dirigeants à ce sujet.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (1) datée du [JJ/MM/AA]

Page 1 sur 5

### **Nature de la participation**

Vous êtes invité(e) à participer à une entrevue individuelle d'environ d'une heure de temps. Cette entrevue aura lieu au sein de votre organisation, ou ailleurs, selon votre convenance, en fonction de vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions sur le processus d'élaboration de stratégie en responsabilité sociale. Cette entrevue sera enregistrée sur une bande audio.

### **Avantages et retombées managériales de la participation au projet**

Votre participation à ce projet vous donnera l'avantage d'avoir une meilleure connaissance des défis et des déterminants de la démarche stratégique dans le domaine de la responsabilité sociale, des outils managériaux pour définir un processus efficace d'élaboration de stratégies en RSE, et d'avoir une possibilité d'amélioration de la cohérence de vos actions (marketing/ publicité/ communication/ label). À cela, s'ajoute le fait que cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances dans le domaine de la responsabilité sociale.

### **Inconvénients de la participation au projet**

Votre participation au projet ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, d'y mettre fin sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Au cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### **Compensations financières**

Il n'y a aucune compensation financière octroyée pour la participation à la recherche.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (1) datée du [JJ/MM/AA]

Page 2 sur 5

**Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable ainsi que son équipe recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, date de naissance, origine ethnique, photographies, enregistrements vidéo ou audio, habitudes de vie, résultats de tous les tests, examens et procédures que vous aurez à subir lors de ce projet, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

**Enregistrement vidéo et /ou prise de photographies**

Il est possible que certaines séances soient enregistrées sur vidéocassettes et que des photographies soient prises. Nous aimerions pouvoir utiliser ces dernières, avec votre permission, à des fins de formation et/ou de présentations scientifiques. Il n'est cependant pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet. Si vous refusez, les enregistrements et les photographies vous concernant seront détruits à la fin du projet dans le respect de la confidentialité.

Nous autorisez-vous à utiliser vos photographies ou enregistrements à des fins de formations ou de présentations scientifiques et à les conserver avec vos données de recherche?

Oui ☐ Non ☐

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (1) datée du [JJ/MM/AA]

Page 3 sur 5

### Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

### Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui ☐ Non ☐

### Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821- 8000 poste 62644, ou par courriel à: cer\_lsh@USherbrooke.ca.

### Consentement libre et éclairé

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 201\_

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (1) datée du [JJ/MM/AA]

**Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, \_\_\_\_\_, chercheuse principale de l'étude, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : \_\_\_\_\_

**Déclaration du responsable de l'obtention du consentement**

Je, \_\_\_\_\_, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : \_\_\_\_\_

Fait à Sherbrooke, .....

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (1) datée du [JJ/MM/AA]

Page 5 sur 5

## **ANNEXE H**

### **EXEMPLE DE GRILLE ÉVALUATIVE NORME BNQ 21000**

## Exemple de Grille évaluative – Norme BNQ 21000

THÉMATIQUES TRANSVERSALES

**E2** GRILLE STRATÉGIQUE  
THÉMATIQUES ÉCONOMIQUES

THÈME ET ENJEU	DESCRIPTIF	Niveau global (1 à 5)	Employés et employés	Syndicat et groupes d'employés	Actionnaires	Investisseurs et institutions financières	Associés	Fournisseurs	Sous-traitants	Destutaires	Communautés	Clients ou consommateurs	Collectivités locales et régionales	Vendeurs	Médias	Gouvernements (fédéral, provincial) et instances municipales	Groupes d'intérêt environnementaux	Groupes d'intérêt social	Groupes d'intérêt économique	Partenaires nationaux	Groupes de recherche et de diffusion de la connaissance	Autres	PRINCIPES PERTINENTS AUX THÈMES ET AUX ENJEUX
<b>2.1 CONTRÔLE DE LA RENTABILITÉ</b>	Il s'agit de disposer d'un ensemble d'indicateurs et de pratiques qui permettent d'évaluer la situation économique et financière de l'organisation.	0																					d) efficacité économique i) prévention n) production et consommation responsables a) pollueur-payeur internalisation des coûts
<b>2.2 PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION</b>	Il s'agit d'évaluer la structure du capital de l'organisation. Cet enjeu a également pour objet d'évaluer les possibilités de croissance interne et externe de l'organisation à long terme.	0																					d) efficacité économique e) participation et engagement n) production et consommation responsables
<b>2.3 PRATIQUES D'INVESTISSEMENTS</b>	Cet enjeu a pour but de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissement.	0																					a) santé et qualité de vie b) équité et solidarité sociale c) protection de l'environnement d) efficacité économique e) participation et engagement f) accès au savoir g) subsidiarité h) partenariat et coopération intergouvernementale i) prévention j) préservation k) protection du patrimoine culturel l) préservation de la biodiversité m) respect de la capacité de support des écosystèmes n) production et consommation responsables a) pollueur-payeur et p) internalisation des coûts
<b>2.4 PRATIQUES D'ACHAT OU D'APPROVISIONNEMENT</b>	Il s'agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'approvisionnement qui libère des chaînes de développement durable pour la sélection des fournisseurs et les autres sous-traitants, ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs adoptent des actions responsables dans le domaine social et environnemental.	0																					d) efficacité économique n) production et consommation responsables
<b>2.5 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL</b>	Il s'agit d'évaluer l'impact de l'organisation sur le développement local de son territoire qu'il soit relatif, d'une part, à la création de richesse, à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté ou à la création d'emplois directs et, d'autre part, à la participation de l'organisation dans le développement économique régional.	0																					b) équité et solidarité sociale d) efficacité économique e) participation et engagement h) partenariat et coopération intergouvernementale k) protection du patrimoine culturel l) préservation de la biodiversité m) respect de la capacité de support des écosystèmes a) pollueur-payeur

NORME BNQ 9700-021/2011 – ANNEXE E

Grille Évaluative de la Norme BNQ 21000 (2011b). Approche BNQ 21000 – (Cadieux et Dion, 2012)

## **ANNEXE I**

### **EXEMPLE DE TABLEAU RÉCAPITULATIF**

**NORME BNQ 21000**



## Exemple de Tableau Récapitulatif – Norme BNQ 21000

## Enjeu 1.4 : Responsabilité sur les produits et services

Tableau récapitulatif – Responsabilité sur les produits et services – Par Brigitte Prud'homme, Université de Moncton et Marc Bellev, Takt-etik				
L'organisation peu ou pas concernée	L'organisation réactive	L'organisation accommodante	L'organisation proactive	L'organisation génératrice
<p>L'entreprise poursuit des objectifs économiques à court terme sans évaluer formellement les impacts de ses activités sur la clientèle, la société et l'environnement.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Chercher de l'information sur trois plans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sur la clientèle, ses besoins et ses attentes ;</li> <li>sur les normes minimales sectorielles, les impacts sociaux et environnementaux négatifs liés à ses activités et les moyens de les minimiser ;</li> <li>sur les programmes de garanties.</li> </ul>	<p>Peu consciente de ses responsabilités sociales et environnementales, l'entreprise est centrée sur des préoccupations de rentabilité à court terme. L'entreprise croit que les impacts négatifs sur l'environnement naturel et social de l'activité économique proviennent des utilisateurs (par ex. : clients, usagers, touristes), et non de ses activités organisationnelles.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Former un comité de cogestion (employeurs-employés) de la qualité des produits et/ou services ;</p> <p>b) Rédiger une politique de satisfaction garantie ;</p> <p>c) Initier un système de traitement des plaintes qui comprend une formation des employés visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconnaître l'erreur sans argumenter et s'excuser auprès du client ;</li> <li>clarifier avec lui les éléments du problème et corriger rapidement ;</li> <li>compenser le désagrément en demandant au client ce qui pourrait être offert lorsque l'insatisfaction est envers un service et se référer au supérieur immédiat quand cela outrepassé le champ de compétence ;</li> <li>suivre la politique de remboursement ou</li> </ul>	<p>À ce stade, l'entreprise prend lentement conscience de ses responsabilités pour viser un développement durable. Cependant, elle se contente de se conformer aux lois et règlements et elle vise à limiter ses « coûts ». En fonction de sa taille, l'entreprise se donne d'une part, les structures (par ex. : comités, groupe de travail) et d'autre part, les moyens pour prendre en main la conformité.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) L'entreprise s'outille et recherche de l'information sur les systèmes de qualité totale et environnementale (par ex. : ISO9001 et 14001), elle évalue la possibilité d'adhérer à ces types de norme ;</p> <p>b) Formation de comités de cogestion de la qualité et de l'environnement ;</p> <p>c) Les modes de fabrication des produits ou de rendement des prestations de services sont documentés dans un guide remis à l'employé lors de l'embauche et de formation ponctuelle ;</p> <p>d) Rédaction d'une politique de satisfaction garantie à l'égard des produits et services. L'entreprise peut instaurer programme d'autoévaluation de la qualité ;</p> <p>e) Utilisation de techniques telles que des visites de client mystère et présence de programme de fidélité ;</p> <p>f) Rédaction d'une politique environnementale favorisant l'application de pratiques de DD, visant la gestion des matières résiduelles et la diminution de la</p>	<p>L'entreprise est maintenant consciente des impacts de ses activités sur l'environnement et sur ses parties prenantes, et elle assume ses responsabilités. Dans une perspective de DD, elle revoit tous ses processus de production et d'élaboration de prestation de services afin d'en maximiser les bénéfices et minimiser les impacts négatifs sur les divers environnements.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Adopter une éco-orientation, soit une ouverture et une écoute des diverses parties prenantes identifiées ;</p> <p>b) Comités de cogestion instaurés pour établir la planification stratégique et le développement des produits et services inclut la participation de représentants de la communauté d'accueil ;</p> <p>c) Rédaction d'une politique de développement durable et d'un code d'éthique auxquels adhèrent tous les employés en la signant ;</p> <p>d) Adhésion à une certification sectorielle ou à une norme telle que BNQ 21000 ;</p> <p>e) Systèmes de la qualité et de l'environnement sont implantés exigeant une révision de tous les processus ;</p> <p>f) Employés et fournisseurs participent à la recherche de mesures correctrices qui sont diffusées et ajoutées dans le rapport annuel ;</p> <p>g) Les communications de promotion et de publicité servent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informer sur les attributs réels du produit sans promouvoir d'idées racistes, sexistes ou divers autres stéréotypes ;</li> <li>rendre une information fiable sur l'offre réelle ;</li> <li>indiquer les comportements responsables attendus des consommateurs pour utiliser et se départir d'un produit ou lors de la consommation d'un service ;</li> <li>utiliser les nouvelles de l'information et</li> </ul>	<p>L'entreprise connaît l'impact de ses activités et prend en compte les intérêts des différentes parties prenantes dans la prise de décisions stratégiques et dans le cours de ses activités courantes. Les pratiques de DD sont intégrées aux différentes fonctions de l'entreprise.</p> <p><b>1. Activités à mettre en place ou à perfectionner</b></p> <p>a) Principes de DD appliqués à tous les niveaux de l'entreprise ;</p> <p>b) La communication transparente vise à renforcer les valeurs culturelles liées au DD à l'interne et à diffuser aux diverses PP, le code d'éthique, les activités et les résultats liés à la performance économique, environnementale et sociale. La présentation de ces résultats peut s'inspirer du référentiel <i>Global Reporting Initiatives</i> (GRI), pour lesquels une vérification bisannuelle sera effectuée par un évaluateur externe ;</p> <p>c) Pour être crédible, la communication d'entreprise doit réunir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>être appuyée sur des faits ;</li> <li>être rigoureuse ;</li> <li>être présentée sur un support durable ;</li> <li>être incitative pour susciter l'adhésion à la démarche de DD ;</li> <li>être vérifiable.</li> </ul> <p>d) Les dirigeants de l'entreprise participent à la gestion responsable de l'industrie. Ils siègent sur des comités sectoriels élargis pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promouvoir les principes de DD ;</li> <li>partager leur expérience, les difficultés rencontrées et les facteurs de succès ;</li> <li>rapporter des exemples d'application.</li> </ul>

Exemple de tableau récapitulatif de la Norme BNQ 21000 (2011b)  
 Approche BNQ 21000 – (Cadieux et Dion, 2012)

## **ANNEXE J**

### **DESCRIPTION DES PARTICIPANTS DE LA RECHERCHE**

Tableau 1  
Description des participants par rapport à la fonction

	Fonctions	Cas 1	Cas 2	Cas 3	T-Fonctions	Totaux	T %
Micro	CSR	2	1	1	4	16%	72%
	Envi.	1	1	2	4	16%	
	SST	1		1	2	8%	
	RH	1	1	1	3	12%	
	Gouv.	2	1	1	4	16%	
	Fondation			1	1	4%	
Méso	R. étatique	1	1		2	8%	20%
	R. communauté	1		2	3	12%	
Macro	BUNEE	1			1	4%	8%
	CMB	1			1	4%	
Totaux					25	100%	100%

Tableau 2  
Description des participants par rapport à l'origine

	Origines	Cas 1	Cas 2	Cas 3	T - Origine	Totaux	T% Origine
Micro	Nationaux	5	4	7	16	18	64%
	Sénégalais	1	0	0	1		4%
	Français - îles	1	0	0	1		4%
Méso	Nationaux	2	1	2	5	5	20%
Macro	Nationaux	2			2	2	8%
Totaux	Nationaux	23			23	25	92%
	Sénégalais	1			1		4%
	Français - îles	1			1		4%

Tableau 3  
Description des participants par rapport au genre

PP	Genre	Cas 1	Cas 2	Cas 3	T - Genre	T %
Micro	Hommes	7	4	7	18	72%
	Femmes	0	0	0	0	0%
Mésos	Hommes	2	1	2	5	20%
	Femmes	0	0	0	0	0%
Macro	Hommes	1			1	4%
	Femmes	1			1	4%
Totaux	Hommes				24	96%
	Femmes				1	4%
T					25	100%

Tableau 4  
Description des participants par rapport à l'âge

PP	ÂGE	Cas 1	Cas 2	Cas 3	T - Genre	T %
Micro	(-) 40 ans		1	1	2	8%
	40 à 50	4	2	2	8	32%
	50 à 60	2	1	3	6	24%
	(+) 60	1		1	2	8%
Mésos	(-) 40 ans					0%
	40 à 50	1			1	4%
	50 à 60					0%
	(+) 60	1	1	2	4	16%
Macro	(-) 40 ans					0%
	40 à 50	2			2	8%
	50 à 60					0%
	(+) 60					0%
Totaux	(-) 40 ans				2	8%
	40 à 50				11	44%
	50 à 60				6	24%
	(+) 60				6	24%
Totaux					25	100%

## **ANNEXE K**

### **SCORES D'INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES CAS**

#### **TABLEAUX RÉCAPITULATIFS (NORME BNQ 21000)**

Synthèse Heuristique - Cas 1 Orezone										
Tableaux récapitulatifs	Thème et Enjeux	n	N2	Ratios Cas 2	n	N3	Ratios Cas 2	n	N4	Ratios Cas 2
D1 THÉMATIQUES TRANSVERSALES	Vision, Mission et Valeurs	4	4	100%	2	3	67%	3	6	50%
	Stratégie de l'organisation	3	3	100%	4	5	80%	1	3	33%
	Éthique des affaires	2	3	67%	4	6	67%	5	10	50%
	Responsabilité sur les produits et services	2	6	33%	3	7	43%	4	9	44%
	Gouvernance	8	8	100%	6	11	55%	3	5	60%
	MOYENNE TRANSVERSALE	3,8	4,8	79%	3,8	6,4	59%	3,2	6,6	48%
D2 THÉMATIQUES ÉCONOMIQUES	Contrôle de la rentabilité	4	4	100%	3	5	60%	4	8	50%
	Pérénité de l'organisation	6	6	100%	5	6	83%	5	8	63%
	Pratiques d'investissements	4	4	100%	2	4	50%	1	6	17%
	Pratiques d'achats ou d'approvisionnements	8	10	80%	6	10	60%	6	10	60%
	Impact sur le développement local	2	2	100%	7	8	88%	2	6	33%
	MOYENNE ÉCONOMIQUE	4,8	5,2	92%	4,6	6,6	70%	3,6	7,6	47%
D3 THÉMATIQUES SOCIALES	Conditions de travail	4	4	100%	4	4	100%	3	5	60%
	Développement des compétences	1	4	25%	4	5	80%	4	13	31%
	Participation et Relations de travail	1	2	50%	3	4	75%	1	4	25%
	Équité	3	3	100%	1	6	17%	3	10	30%
	Santé et sécurité au travail	6	6	100%	5	6	83%	5	7	71%
	MOYENNE SOCIALE	3	3,8	79%	3,40	5	68%	3,2	7,8	41%
D4 THÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES	Gestion des matières premières et résiduelles	5	5	100%	4	7	57%	2	6	33%
	Gestion de l'Énergie	4	4	100%	2	4	50%	2	6	33%
	Gestion de l'eau	4	5	80%	4	7	57%	3	10	30%
	Gestion des Émissions de gaz à effets de serres (GES)	3	5	60%	1	4	25%	1	6	17%
	Gestion d'autres types de pollution	2	2	100%	6	7	86%	2	6	33%
	Gestion de l'impact environnemental local	4	6	67%	8	9	89%	6	11	55%
	MOYENNE ENVIRONNEMENTALE	3,67	4,5	81%	4,17	6,33	66%	2,67	7,5	36%
	MOYENNE GLOBALE	3,82	4,58	83%	3,99	6,08	66%	3,17	7,38	43%

Synthèse Heuristique - Cas 2 Roxgold Sanu										
Outil de recherche - BNQ 21000										
Tableaux récapitulatifs	Thème et Enjeux	n	N2	Ratios Cas 1	n	N3	Ratios Cas 1	n	N4	Ratios Cas 1
D1 THÉMATIQUES TRANSVERSALES	Vision, Mission et Valeurs	4	4	100%	2	3	67%	4	6	67%
	Stratégie de l'organisation	3	3	100%	3	5	60%	2	3	67%
	Éthique des affaires	2	3	67%	5	6	83%	6	10	60%
	Responsabilité sur les produits et services	2	6	33%	4	7	57%	5	9	56%
	Gouvernance	8	8	100%	9	11	82%	3	5	60%
	MOYENNE TRANSVERSALE	3,8	4,8	79%	4,6	6,4	72%	4	6,6	61%
D2 THÉMATIQUES ÉCONOMIQUES	Contrôle de la rentabilité	4	4	100%	3	5	60%	6	8	75%
	Pérénité de l'organisation	6	6	100%	4	6	67%	5	8	63%
	Pratiques d'investissements	4	4	100%	3	4	75%	3	6	50%
	Pratiques d'achats ou d'approvisionnement	8	10	80%	8	10	80%	7	10	70%
	Impact sur le développement local	2	2	100%	6	8	75%	4	6	67%
	MOYENNE ÉCONOMIQUE	4,8	5,2	92%	4,8	6,6	73%	5	7,6	66%
D3 THÉMATIQUES SOCIALES	Conditions de travail	4	4	100%	2	4	50%	3	5	60%
	Développement des compétences	4	4	100%	3	5	60%	11	13	85%
	Participation et Relations de travail	1	2	50%	3	4	75%	1	4	25%
	Équité	3	3	100%	4	6	67%	7	10	70%
	Santé et sécurité au travail	6	6	100%	6	6	100%	7	7	100%
	MOYENNE SOCIALE	3,6	3,8	95%	3,6	5	72%	5,8	7,8	74%
D4 THÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES	Gestion des matières premières et résiduelles	5	5	100%	5	7	71%	5	6	83%
	Gestion de l'Énergie	4	4	100%	3	4	75%	4	6	67%
	Gestion de l'eau	4	5	80%	5	7	71%	7	10	70%
	Gestion des Émissions de gaz à effets de serres (GES)	3	5	60%	3	4	75%	4	6	67%
	Gestion d'autres types de pollution	2	2	100%	5	7	71%	4	6	67%
	Gestion de l'impact environnemental local	6	6	100%	8	9	89%	8	11	73%
	MOYENNE ENVIRONNEMENTALE	4	4,5	89%	4,83	6,33	76%	5,33	7,5	71%
	MOYENNE GLOBALE	4,05	4,58	89%	4,46	6,08	73%	5,03	7,38	68%

Synthèse Heuristique - Cas 3 Sémafo										
Tableaux récapitulatifs	Thème et Enjeux	n	N2	Ratios Cas 3	n	N3	Ratios Cas 3	n	N4	Ratios Cas 3
D1 THÉMATIQUES TRANSVERSALES	Vision, Mission et Valeurs	4	4	100%	2	3	67%	6	6	100%
	Stratégie de l'organisation	3	3	100%	5	5	100%	2	3	67%
	Éthique des affaires	2	3	67%	5	6	83%	6	10	60%
	Responsabilité sur les produits et services	3	6	50%	5	7	71%	7	9	78%
	Gouvernance	8	8	100%	9	11	82%	4	5	80%
	MOYENNE TRANSVERSALE	4	4,8	83%	5,2	6,4	81%	5	6,6	76%
D2 THÉMATIQUES ÉCONOMIQUES	Contrôle de la rentabilité	4	4	100%	5	5	100%	8	8	100%
	Pérennité de l'organisation	6	6	100%	6	6	100%	6	8	75%
	Pratiques d'investissements	4	4	100%	4	4	100%	6	6	100%
	Pratiques d'achats ou d'approvisionnements	10	10	100%	10	10	100%	9	10	90%
	Impact sur le développement local	2	2	100%	8	8	100%	5	6	83%
	MOYENNE ÉCONOMIQUE	5,2	5,2	100%	6,6	6,6	100%	6,8	7,6	89%
D3 THÉMATIQUES SOCIALES	Conditions de travail	4	4	100%	4	4	100%	4	5	80%
	Développement des compétences	4	4	100%	5	5	100%	9	13	69%
	Participation et Relations de travail	1	2	50%	4	4	100%	2	4	50%
	Équité	3	3	100%	6	6	100%	7	10	70%
	Santé et sécurité au travail	6	6	100%	6	6	100%	6	7	86%
	MOYENNE SOCIALE	3,6	3,8	95%	5	5	100%	5,6	7,8	72%
D4 THÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES	Gestion des matières premières et résiduelles	5	5	100%	6	7	86%	3	6	50%
	Gestion de l'Énergie	4	4	100%	4	4	100%	5	6	83%
	Gestion de l'eau	4	5	80%	5	7	71%	10	10	100%
	Gestion des Émissions de gaz à effets de serres (GES)	5	5	100%	3	4	75%	6	6	100%
	Gestion d'autres types de pollution	2	2	100%	7	7	100%	6	6	100%
	Gestion de l'impact environnemental local	6	6	100%	9	9	100%	8	11	73%
	MOYENNE ENVIRONNEMENTALE	4,33	4,5	96%	5,67	6,33	89%	6,3	7,5	84%
	MOYENNE GLOBALE	4,28	4,58	94%	5,62	6,08	92%	5,9	7,38	80%

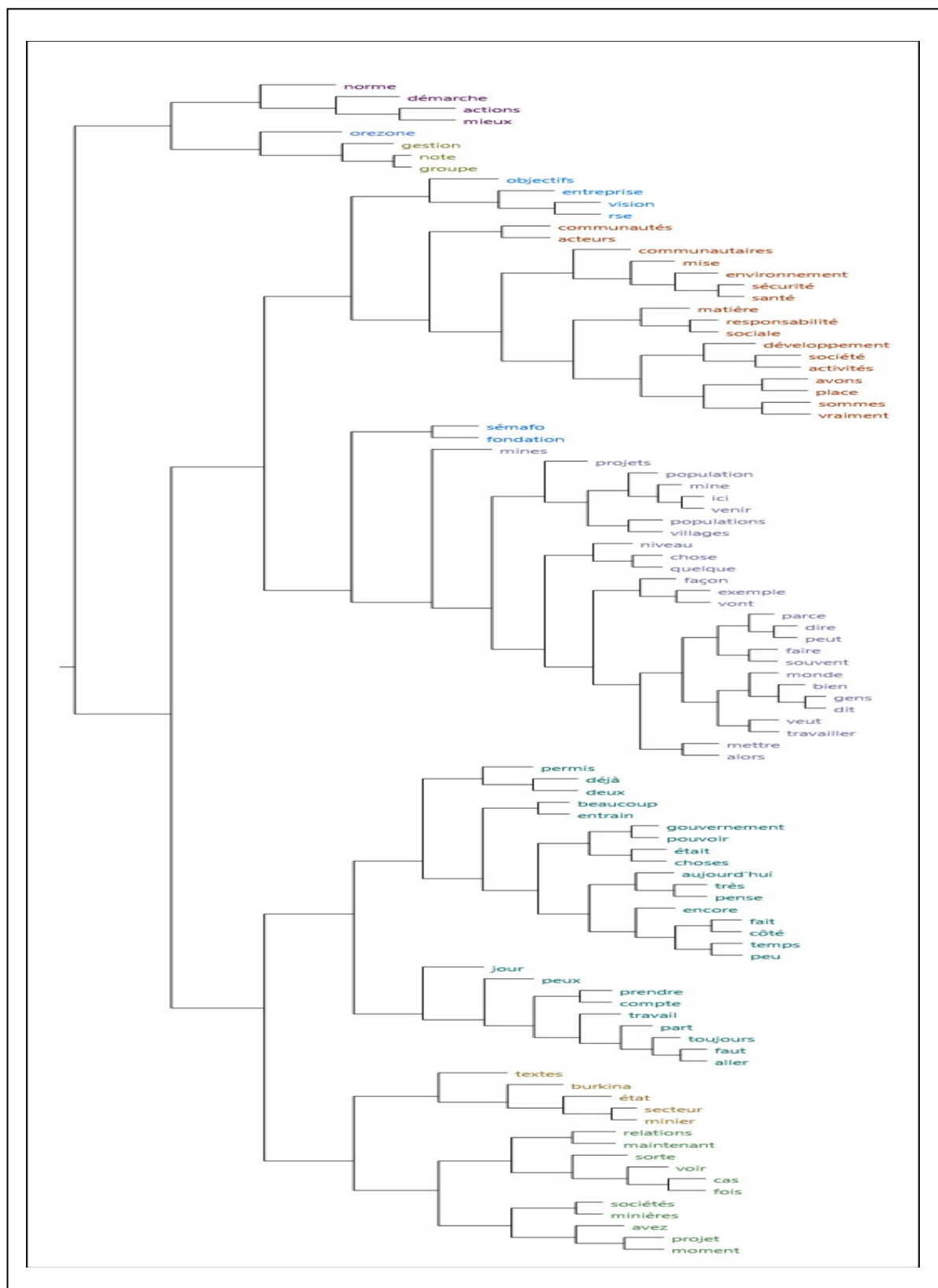


**ANNEXE L**

**ANALYSE DES ENTREVUES INDIVIDUELLES SEMI-DIRIGÉES**

**SUR LE LOGICIEL QSR *NVIVO***

## Requête globale de fréquence de mots : 3 Cas



## GLOSSAIRE

Arborescence - sous forme d'arbre ou de grappe, il fait référence à la structure de l'encodage du discours (*verbatim*) des entrevues.

Arborescence descriptive - correspond à l'encodage émergé du discours

Arborescence analytique - correspond à l'encodage organisé, en fonction de la revue littéraire, pour les analyses.

Cadre notionnel - concepts clés de la revue littéraire qui guident les analyses.

*Codebook* - livre de codes : il est exporté du logiciel QSR *NVivo*. Il présente le résultat de l'encodage des entrevues, en répertoriant les codes réalisés, leurs descriptions, les fichiers de données sollicités et les références correspondantes.

Pied de géomètre - matériel de topographie du géomètre servant à la réalisation de représentations graphiques et cartographiques (des reliefs naturels).

Rapport d'encodage - retrace tout le travail d'encodage effectué. Comme le *codebook*, il peut être exporté du logiciel QSR *NVivo* dans un document *Word*.

